



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ**

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING

**ÚSTAV VÝROBNÍCH STROJŮ, SYSTÉMŮ A ROBOTIKY**

INSTITUTE OF PRODUCTION MACHINES, SYSTEMS AND ROBOTICS

**BUDOVÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU**

MANAGEMENT SYSTEM BUILDING

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Jaroslav Matuška**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Alois Fiala, CSc.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky  
Student: **Bc. Jaroslav Matuška**  
Studijní program: Strojní inženýrství  
Studijní obor: Kvalita, spolehlivost a bezpečnost  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Alois Fiala, CSc.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

## **Budování systému managementu**

### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Na základě podnikatelského záměru navrhnout a ověřit vhodný a přiměřený systém managementu.

### **Cíle diplomové práce:**

Analýza kontextu vybrané organizace.

Analýza kontextu příslušného segmentu okolí.

Identifikace procesů.

Konfigurace vhodného a přiměřeného systému managementu.

Ověření podle ČSN EN ISO 9001:2016

### **Seznam doporučené literatury:**

KOTLER, P.: Moderní marketing. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 80-247-1545-7.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VEBER, J. a kol.: Management. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

KIM, W.Ch., MAUBORGNE, R.: Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-128-7.

BASL, J., GLASL, V., TŮMA, M.: Modelování a optimalizace podnikových procesů. Skriptum. Plzeň: ZČU, 2002. ISBN 80-7082-936-2.

ŘEPA, V.: Podnikové procesy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

ROSENAU, M.D.: Řízení projektů. Český překlad, 1. vydání. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

LAMBERT, D., STOCK, J.R., ELLRAM, L.: Logistika. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

IMAI, M.: Gemba Kaizen. Řízení a zlepšování kvality na pracovišti. Český překlad, 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008., ISBN 80-251-0850-3.

IMAI, M.: Kaizen. Český překlad, 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1621-0.

TÖPFER, A. a kol.: Six Sigma. Koncepce a příklady pro řízení bez chyb. Český překlad, 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1766-8.

Kolektiv: APQP – Moderní plánování kvality produktu a plán kontroly a řízení. 2. vydání, český překlad. Praha: ČSJ, 2009.

WISNIEWSKI, M.: Metody manažerského rozhodování. Český překlad. Praha: Grada, Publishing, 1996. ISBN 80-7169-089-9.


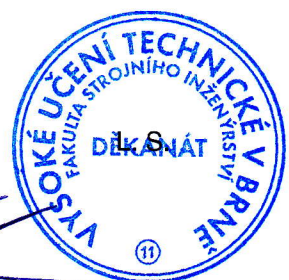
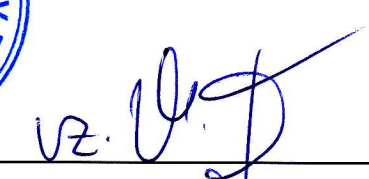
PLURA, J.: Plánování a neustálé zlepšování jakosti. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1.

BUREŠ, V.: Systémové myšlení pro manažery. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-037-9.

ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: ÚNMZ, 2016.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 3. 11. 2016

		
doc. Ing. Petr Blecha, Ph.D.		doc. Ing. Jaroslav Katolický, Ph.D.
ředitel ústavu		děkan fakulty

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku managementu v rámci organizace. Popisuje a zhodnocuje vybrané přístupy managementu, u kterých zachycuje jednotlivé myšlenky a následně z nich vytváří celkovou filozofii v oblasti managementu, jenž je aplikovatelná v širokém rozsahu odvětví. Dále se zabývá nestátním neziskovým sektorem, zavedením procesního přístupu a zlepšováním pomocí Demingova cyklu PDCA.

## **ABSTRACT**

The master's thesis is focused on management issues within the organization. It describes and evaluates selected management approaches to capture individual thoughts and consequently creates a comprehensive management philosophy that is applicable across a wide range of specialization. It also deals with the non-governmental non-profit sector, the introduction of a process approach and improvement through the Deming PDCA cycle.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management v organizaci, přístupy managementu, systémy managementu, pozitivní a aktivní postoj, organizační kultura, nestátní neziskové organizace, turistický oddíl mládeže, procesní přístup, procesní mapy a cyklus PDCA.

## **KEYWORDS**

Management in an organization, management approaches, management systems, positive and active attitude, organizational culture, NGO, work with youth, process management, process maps and PDCA cycle.



## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

MATUŠKA, J. *Budování systému managementu*, Brno, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství. 2017, 107 s., Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alois Fiala, CSc.



## **PODĚKOVÁNÍ**

V první řadě bych rád poděkoval panu docentovi Aloisovi Fialovi za rady, zpětnou vazbu a motivaci, kterou mi dával po čas celého magisterského studia. Dále hlavnímu vedoucímu turistického oddílu mládeže Františkovi Serbusovi, který byl mým dlouhodobým mentorem. A v neposlední řadě mému otci, bratrovi a především Kláře Samohýlové za důvěru a podporu během celého mého dosavadního studia.





## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že tato práce je mým původním dílem, zpracoval jsem ji samostatně pod vedením doc. Ing. Aloise Fialy, CSc. a s použitím literatury uvedené v seznamu.

V Brně dne 25. května 2017

.....

Bc. Jaroslav Matuška



# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>MOTIVACE.....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>VYMEZENÍ CÍLŮ A LIMITŮ PRÁCE .....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>ÚVOD DO MANAGEMENTU .....</b>	<b>21</b>
4.1	Organizační záležitosti.....	21
4.2	Výzvy managementu .....	23
4.3	Teorie motivace .....	23
4.3.1	Maslowova hierarchie potřeb .....	23
4.3.2	Herzbergova motivační teorie dvou faktorů.....	25
4.4	Pracovní přístup .....	26
4.5	Organizační kultura.....	27
4.5.1	Scheinův model .....	27
4.6	Zhodnocení .....	30
<b>5</b>	<b>MANAGEMENT V RÁMCI ORGANIZACE .....</b>	<b>33</b>
5.1	Strategic Management .....	33
5.1.1	Strategický cyklus.....	33
5.1.2	Strategie modrého oceánu .....	35
5.2	Quality Management.....	36
5.2.1	Koncepce podnikových standardů.....	37
5.2.2	Koncepce ISO .....	38
5.2.3	Koncepce TQM .....	39
5.2.4	Koncepce GQM.....	39
5.2.5	Shrnutí .....	40
5.3	Change Management .....	40
5.3.1	Proces změny.....	41
5.3.2	Odpor vůči změnám.....	42
5.3.3	Shrnutí .....	43
5.4	Performance Management .....	43
5.4.1	Proces řízení výkonnosti.....	44
5.4.2	Shrnutí .....	45
5.5	Human Resource Management.....	45
5.5.1	Neustálý rozvoj.....	45
5.5.2	Vzdělávání na pracovišti .....	46
5.5.3	Proces vzdělávání .....	47
5.6	Zhodnocení .....	48
<b>6</b>	<b>NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>51</b>
6.1	Dělení neziskových organizací .....	51
6.2	Státní neziskové organizace.....	52
6.3	Nestátní neziskové organizace.....	52
6.3.1	Spolky .....	54
6.3.2	Ústavy.....	55
6.3.3	Nadace .....	55
6.3.4	Nadační fondy.....	55
6.3.5	Evidované právnické osoby.....	56
6.4	Zhodnocení .....	56

<b>7</b>	<b>ANALÝZA VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....</b>	<b>57</b>
7.1	Zařazení .....	57
7.2	Představení .....	58
7.2.1	Asociace turistických oddílů mládeže .....	58
7.2.2	Turistický oddíl mládeže .....	59
7.3	Organizační kultura .....	60
7.4	Organizační struktura .....	61
7.4.1	Organigram.....	61
7.5	Oblasti pro zlepšení .....	63
7.6	Zhodnocení .....	64
<b>8</b>	<b>PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>67</b>
8.1	Procesní řízení .....	67
8.1.1	Model zralosti.....	68
8.1.2	Zhodnocení výchozího stavu.....	68
8.2	Identifikace procesů.....	69
8.2.1	Proces táborového programu.....	70
8.2.2	Proces kuchyně.....	71
8.2.3	Proces zásobování .....	72
8.3	Zhodnocení .....	74
<b>9</b>	<b>PROCESNÍ MAPY .....</b>	<b>75</b>
9.1	Procesní mapa táborového programu .....	75
9.1.1	Procesní mapa přípravy ostatního programu.....	76
9.1.2	Procesní mapa přípravy celotáborové hry .....	78
9.1.3	Procesní mapa táborového programu .....	80
9.2	Procesní mapa kuchyně .....	82
9.3	Procesní mapa zásobování.....	84
9.4	Zhodnocení .....	85
<b>10</b>	<b>DEMINGŮV CYKLUS PDCA .....</b>	<b>87</b>
10.1	Cyklus PDCA .....	87
10.2	P - Plan .....	88
10.3	D – Do .....	90
10.4	C - Check.....	91
10.5	A - Act .....	93
10.6	Zhodnocení .....	93
<b>11</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>95</b>
<b>12</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>97</b>
<b>13</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK, TABULEK A OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
13.1	Seznam zkratk.....	99
13.2	Seznam tabulek.....	100
13.3	Seznam obrázků.....	100
<b>14</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>101</b>

# 1 ÚVOD

V dnešní globální době jsou snadněji vidět jednotlivé rozdíly ve vyspělosti a životní úrovni různých zemí. Mohou za to jak historické události, tak kulturní povaha dané země. Přestože tedy všichni žijeme v moderní době, je stále cítit značná setrvačnost, dílčích postojů, přístupů, a celkového myšlení, zatížena předsudky a minulostí.

Tyto rozdíly se hlavně projeví v nadnárodních společnostech, ve kterých pracují lidé z celého světa a vytváří tak mezinárodní týmy. Aby v rámci těchto týmů dokázali lidé, navzdory svému různému kulturnímu původu, efektivně spolupracovat, vyžaduje se od nich otevřený a proaktivní přístup. Přístup, ve kterém se lidé dívají na vzniklé problémy spíše jako na výzvy, kdy mají zájem pracovat na svém osobním rozvoji a chtějí se stále učit novým věcem, nic jim není cizí, své nové poznatky a zlepšení si nenechávají pro sebe, ale ihned je implementují a sdílejí s ostatními. Přístup, ve kterém odpadají předsudky ve vztahu nadřízený a podřízený, nyní jsou partneři a usilují o stejnou věc. Přístup, ve kterém se nehledají důvody, proč to nejde, ale kde se hledají způsoby, jak by to mohlo jít. Tato cesta pozitivního myšlení se tedy zdá být velmi progresivní, efektivní a uspokojujivá, jak pro jednotlivé zaměstnance, tak pro organizaci, ve které pracují.

Nicméně, ne všude si můžeme dovolit vytvořit takovéto mezinárodní prostředí lidí, kteří chtějí. A proto se zavádí vybrané metody a přístupy managementu, které mají za úkol tomuto způsobu myšlení vyjít vstříc.

Zamyšlení nad touto problematikou mě inspirovalo k myšlence budování systému managementu v rámci organizace mně svěřené, ve které jsem chtěl zbourat dosavadní setrvačný a pasivní postoj myšlení a chtěl jsem zavést nové vybrané efektivní a proaktivní přístupy managementu, jenž bych část z nich uvedl i do praxe. Mezi řádky této práce by se tak měla objevit, mimo jiné, i určitá myšlenka, či dokonce filozofie zaujmutí pozitivního stanoviska, a to jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany managementu organizace.



## 2 MOTIVACE

Mojí velkou motivací pro volbu tématu Budování systému managementu bylo propojení mých nabytých znalostí z akademické půdy s dlouholetou praxí v turistickém oddílu mládeže, ve kterém jsem působil více než osm let na pozici vedoucího.

Během mého studia jsem chtěl maximálně využít možností, které se mi naskytovaly. Což mě vedlo k tomu, že jsem své znalosti získával nejen do hloubky, ale především do šířky. Kromě mého působení v turistickém oddílu jsem dále absolvoval čtyři studentské stáže v různých mezinárodních výrobních a vývojových závodech a půlroční studium v zahraničí, kde jsem mimo jiné navštěvoval i vybrané předměty z fakulty managementu.

Proto pro mě bylo naplňující, když jsem mohl uplatnit všechny své zkušenosti a aplikovat je přímo do praxe a to nejen v daném oddílu, ale přeneseně i v mnoha dalších, které se zabývají prací s dětmi a mládeží. Navíc pro mě tato diplomová práce měla přidanou hodnotu ve vytvoření jakési myšlenky inovovaného přístupu vedení, která může být následně uplatitelná jak v neziskovém, tak i v ziskovém, výrobním sektoru.





### 3 VYMEZENÍ CÍLŮ A LIMITŮ PRÁCE

Cílem práce je vytvoření vhodného a přiměřeného systému managementu a jeho aplikace v dané organizaci.

V první části se celkově zaměříme na problematiku managementu a jeho vybrané moderní přístupy, odkud si na základě zhodnocení jednotlivých částí hlavně odneseme myšlenku novodobého přístupu vedení a proaktivní postoj k řešení problémů. Dále se seznámíme s hodnotami neziskového sektoru. Odkud plynule navážeme do další části, ve které se zaměříme na námi vybranou organizaci, u níž se již soustředíme na konkrétní případ a to na letní stanový tábor. U něhož následně identifikujeme jednotlivé procesy a vytvoříme procesní mapy. Nakonec pomocí Demingova cyklu PDCA, jenž je součástí normy ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality - Požadavky, a dosavadně nabytých znalostí aplikujeme vhodné metody a přístupy managementu, které povedou k zlepšení chodu organizace. Na závěr pak zhodnotíme jednotlivé kapitoly práce a nastíníme oblasti případné další návaznosti na tuto práci.

V práci se naopak nebudeme detailně zabývat jednotlivými legislativními požadavky vztahující se na chod neziskové organizace a vedení letního tábora. Stejně tak jako předmětem nebude analýza rizik.

Podnikatelským záměrem budeme rozumět převzetí a následné vytvoření inovovaného přístupu vedení v turistickém oddílu mládeže.



## 4 ÚVOD DO MANAGEMENTU

Na začátek si nejdříve rozebereme název diplomové práce - *Budování systému managementu*.

*Budováním* chápeme vytváření nějakého nového celku. Z pravidla se jedná o dlouhodobější proces, který vzniká od úplného začátku.

Termín *systém* definujeme jako účelově uspořádanou množinu prvků a množinu vazeb mezi nimi, s dynamickým chováním, které společně určují vlastnosti celku. [1]

Pod *managementem* rozumíme proces tvorby a udržování prostředí, na základě jednotlivých kroků a činností, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Jinými slovy je management řízení lidských zdrojů a jejich prostřednictvím, realizace procesů. [2]

V práci se tedy budeme zabývat zejména vytvořením a upevněním jednotlivých kroků a činností, které povedou k větší efektivitě dosahování cílů a prosperitě jak samotné organizace, tak i jejím členům. Díky tomu by mělo být dosaženo oboustranné spokojenosti a následně vzniku synergického efektu. V této návaznosti vneseme i myšlenku nového moderního přístupu vedení.

V Úvodu do managementu si probereme vybrané oblasti, kterými by se vedení mělo, mimo jiné, zabývat. Prvně se zastavíme u organizačních záležitostí, dále u výzev managementu, teorie motivace, u níž si zvláště rozebereme Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergovu motivační teorii dvou faktorů. Posléze nahlédneme do oblasti pracovního přístupu a kapitulu ukončíme organizační kulturou, ve které si představíme Scheinův model.

### 4.1 Organizační záležitosti

Management musí být neustále připraven řešit a čelit záležitostem, které provází převážnou část organizací. Jedná se zvláště o:

- a) **Tlak na efektivitu.** Tedy stálý tlak na celkové zvýšení účinnosti, který je o to více podpořen v případě silného konkurenčního prostředí. Jedná se tak zejména o nárůst produktivity a kvality za současného snížení nákladů a zkrácení časů. Tlačí se tedy především na zeštíhlení výroby a komplexní zefektivnění procesů.
- b) **Komplikace,** které jsou zapříčiněny hlavně častými neshodami v koordinaci, špatným zpracováním a předáním informací. Navíc jsou podpořeny ne vždy přívětivými mezilidskými vztahy, které bývají často umocněny prací pod velkým tlakem.

- c) **Technologie a inovace.** Jejich zavádění a podpora je vyžadována obzvláště u organizací, které vyžadují nový přístup myšlení a zavádění nových metod. Ze začátku však nová technologie zpravidla způsobuje spíše komplikace a neshody, které je třeba, co možno v nejkratším čase, podchytit. Pro zavádění nových technologií a inovací pak platí dvoustupňový cyklus, kde sice ze začátku nabízejí konkurenční výhodu, nicméně s postupem času se stávají nutností.
- d) **Zaměstnanci.** Jeden z hlavních pilířů organizace jsou samotní lidé. Musí se tak neustále reagovat na fluktuaci zaměstnanců a zajištění dostatku pracovní síly jak kvalifikované, tak nekvalifikované. S tím se váže vytvoření důkladného a dlouhodobého systému pro předávání zkušeností a účinné zaškolení na danou pozici. Klíčovým faktorem je pak společná komunikace, která je odjakživa problematická zejména mezi jednotlivými úrovněmi, klasickým příkladem může být výroba s managementem. Zároveň však svoji roli může na pracovišti hrát věkový rozdíl a s ním spojené odlišné hodnoty. Od pracovníků se současně stále častěji očekává, že převzou větší míru zodpovědnosti a svoji činností v organizaci přinesou k vyráběným produktům, nebo poskytovaným službám další přidanou hodnotu.
- e) **Změny ve společnosti.** Globalizace, nová doba, nové technologie a další faktory způsobují neustálé změny ve společnosti. S čímž zároveň souvisí i nové hodnoty a nové lidské potřeby a požadavky. Je proto nezbytné pružně reagovat a vytvářet různorodé pracoviště a to jak z pohledu národnostního, náboženského, tak i z hlediska věku, smýšlení a orientace. Vytvořit takovéto prostředí však vyžaduje stanovení podmínek, ke kterým především patří zbavení se předsudků a vzájemný respekt.
- f) **Tlak na neustálé sebezlepšování.** Nejenom prudkým nástupem moderních technologií se dnešní doba stále zrychluje. Více než kdy dříve, lidé často vyžadují mít vše co možno nejrychleji, nejlépe ihned. Podobně tomu je i v komunikaci, kde je již běžným zvykem, že druhý člověk je k zastižení kdykoliv a kdekoliv. Čas tak bezesporu hraje klíčovou úlohu i v rámci konkurenčního náskoku. Jednou z variant, jak maximálně využít i tak drahého času, je neustálý důraz na sebezlepšování a vykazování stále lepších výsledků. Jinými slovy, musíme být lepší než loni, lepší než náš kolega a zároveň v příštím roce být ještě lepší. V dnešním silně konkurenčním prostředí se tak nedá těžit jen s dosavadního úspěchu a dlouhodobé tradice, ale je nutné jít stále dál s dobou, což znamená neustále na sobě pracovat. [3]

## 4.2 Výzvy managementu

V předchozí kapitole, jsme se seznámili s obecnými oblastmi, kterými se musí management zabývat. Nyní se již podíváme na konkrétní výzvy managementu, jenž jsou stěžejními prvky v oblasti vedení lidí.

- Schopnost vhodně vybrat jednotlivce na konkrétní pracovní pozice.
- Přijmout lidi s různorodými schopnostmi, dovednostmi a charaktery a vybudovat s nimi efektivní pracovní týmy.
- Efektivně se na pracovišti vypořádat s individuálními rozdíly každého jednotlivce.
- Podporovat a vytvářet pracovní prostředí, které zaměstnancům umožní se neustále rozvíjet.
- Podporovat a rozvíjet v každém zaměstnanci jeho silné stránky. A vědět tak, jak u něj dosáhnout, co nejlepších výsledků.
- Porozumět a být příkladem v roli etického chování a rovnosti příležitostí.
- Být schopen řídit a pracovat s lidmi z různých kultur. [3]

## 4.3 Teorie motivace

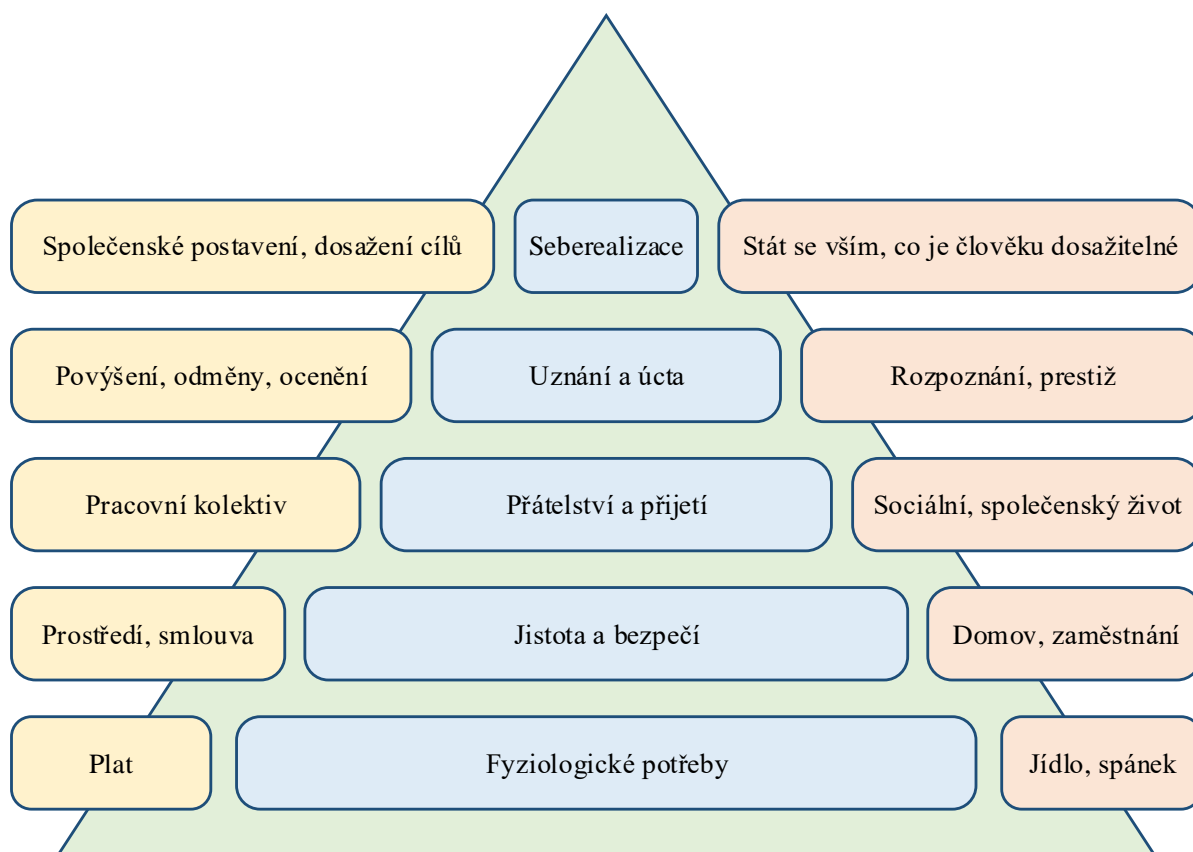
Samostatně si představíme výchozí oblast motivace, která je úzce spojená s efektivním chodem organizace a jejího úspěšného budoucího rozvoje.

### 4.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Základní a nejrozšířenější teorie motivace je Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb, kterou sepsal v roce 1943 americký psycholog Abraham Maslow. Popsal v ní a hierarchicky seřadil soubor pěti základních lidských potřeb, ke kterým poznamenal, že jakmile je již nějaký soubor uspokojen, přestává působit jako stimul motivace.

- 1) Nejnižší se nachází **fyziologické potřeby**, které slouží k udržování lidského života. Jsou jimi jídlo, voda, teplo, zdraví a spánek. Pokud nejsou uspokojovány alespoň v minimální míře tyto požadavky, nemohou být pro lidi ostatní potřeby motivací.
- 2) Na druhé úrovni je **potřeba jistoty a bezpečí**. Tedy nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty domova, zaměstnání, majetku či výše zmíněných fyziologických potřeb.
- 3) Třetí úroveň je **potřeba přátelství a přijetí**. Člověk, jakožto společenská bytost, potřebuje pocit sounáležitosti, sociálního přijetí a přátelství.

- 4) Čtvrtou úroveň reprezentuje **potřeba uznání a úcty**. Jakmile lidé dosáhnou předchozích potřeb, mají touhu stát se ve společnosti váženými a respektovanými osobami, dosáhnout určité prestiže. Chtějí být rozpoznatelní a nebýt jen součástí davu.
- 5) Na vrcholu pyramidy se nachází **potřeba seberealizace**. Ta představuje maximální využití potenciálu jednotlivce a možnost stát se vším, co je mu dosažitelné.



Obr. 1) Rozšířená Maslowova hierarchie potřeb

Myšlenku Maslowovy hierarchie potřeb můžeme přenést a aplikovat i na různá odvětví. V našem případě tedy na pracovní sféru a základní stimuly motivace v rámci organizací, které znázorňuje obrázek 1. Na něm je uprostřed znázorněno a hierarchicky seřazeno pět základních lidských potřeb, které jsou napravo rozšířeny o konkrétní příklady. Na levé straně jsou naopak uvedeny příklady potřeb aplikované do pracovního prostředí.

Na úrovni fyziologických potřeb se nachází plat, jedná se o hlavní důvod chůze do zaměstnání, a proto stejně jako jídlo a spánek musí být vždy zajištěn. O úroveň výše se skrývá za potřebou jistoty a bezpečí vhodné pracovní prostředí a pracovní smlouva. Za přátelstvím a přijetím si můžeme představit pracovní kolektiv a různé společenské akce

pořádané danou organizací. Potřebu uznání a úcty vidíme v pracovní sféře pod povýšením na novou pozici, odměnami či oceněním. Na poslední úrovni za potřebou seberealizace se může nacházet další povýšení již na vysoké pozice, určité společenské postavení a dosažení svých dlouholetých cílů.

Stěžejním úkolem vedení je zjistit, kde se jednotlivci v hierarchii potřeb nacházejí, respektive které potřeby, jsou pro ně aktuálně podněty motivace. Organizace tak musí být schopna uspokojit různé úrovně potřeb pro různé jednotlivce. Nicméně, není zde žádné pravidlo, které by říkalo, kdy nastává uspokojení potřeb na dané úrovni a kdy se očekává přechod na další. Nároky lidských potřeb a obecně životních hodnot se liší od člověka ke člověku a nejsou tak pro všechny stejné. Proto je velmi obtížné zařadit tyto potřeby do jednotlivých kategorií. [2, 3]

#### 4.3.2 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Maslowova koncepce hierarchie potřeb se tudíž stala předmětem značného počtu vědeckých prací, nikdy však nebyla vysloveně potvrzena. Každopádně, stala se výchozím bodem pro další výzkum, jenž vyústily v její mnohé modifikace v oblasti teorie motivace.

Jednou takovou modifikací je Herzbergova motivační teorie dvou faktorů, kterou sepsal Frederick Herzberg v roce 1959. Pojmenoval v ní dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace.

- 1) **Hygienické faktory** jsou takové, které vyvolají pracovní nespokojenost, nicméně jejich naplnění nevyvolá pocit spokojenosti. Jsou brány jako samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Příkladem může být pravidelná mzda, kterou zaměstnanec očekává a bere ji jako běžnou věc. Pokud ji však zaměstnanec neobdrží, vede to k jeho nespokojenosti.
- 2) **Motivační faktory** vyvolávají, oproti hygienickým, pocit spokojenosti a jejich nenaplnění nemusí znamenat nespokojenost. Jsou nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům, zároveň jsou dlouhodobého charakteru. Mezi ně například patří pochválený úspěch, uznání, ocenění, povýšení apod.

Z Herzbergovy teorie tedy vyplývá. Management by se neměl snažit motivovat zaměstnance za použití pouze hygienických faktorů (např. mzdovými a pracovními podmínkami), neboť to jsou motivační vlivy, zejména krátkodobého charakteru. Nýbrž by se měl naopak soustředit na správnou aplikaci motivačních faktorů jako zplnomocnění, samostatnost, odpovědnost za řízení vlastní práce, odpovědnost za organizaci, příležitosti k rozvoji apod. To jsou skutečnými motivátory, které popohánějí výkonnost pracovníků vpřed. Je nutno



však brát opět v potaz, že pro každou profesi a každého jedince mohou být hygienické a zejména motivační faktory rozdílné. Proto platí, čím více je aplikován individuální přístup, tím efektivnější může být chod organizace. [2, 3, 4]

#### 4.4 Pracovní přístup

S motivací úzce souvisí pracovní přístup. V mnoha organizacích můžeme stále shledat tradiční pasivní postoj k práci. Problémem je, že toto stanovisko příliš nepodporuje celkový růst výkonnosti organizace. V takto zaběhnutém systému se management zpravidla soustřeďuje na dosavadní výkonnost zaměstnanců, nad jejich dozorem a klade důraz na organizační hierarchii. Nicméně, moderně a zákaznický orientované prostředí vyžaduje rychlou odezvu a pružné změny. Proto je důležité přeměnit dosavadní hodnoty a přístup z dlouhodobě zaběhnutých kolejí na postoj aktivní.

Tab 1) Porovnání pasivního a aktivního pracovního přístupu

Pasivní přístup	Aktivní přístup
„Šéf rozhoduje o mém platu. Mým cílem je udržet šéfa šťastného.“	„Zákazníci platí naše výplaty. Mým cílem je udržet zákazníky spokojené.“
„Jsem jen malá ryba ve velkém rybníku. Mojí nejlepší strategií je držet hlavu dolů a nedělat zbytečné vlny.“	„Každá pracovní pozice je v této společnosti zásadní a důležitá. Svým působením vytvářím organizaci přidanou hodnotu, za kterou dostávám pravidelnou odměnu.“
„Pokud se něco pokazí, přehodím zodpovědnost na někoho jiného. Jen důvěřivci přijmou vinu.“	„Za vyskytlé problémy a překážky přijímám zodpovědnost a ihned je řeším.“
„Osoba s největším impériem vyhrává. Čím více lidí se mi hlásí, tím důležitější jsem.“	„Patřím do týmu. Získáváme nebo ztrácíme jako tým. Když prohrájeme, nikdo z nás nevyhraje.“
„Zítřek bude stejný jako dnešek. Vždycky tomu tak bylo. Zabýváním se případy z minulosti je klíčem k úspěchu.“	„Nikdo neví, co přinese zítřek. Neustálé zlepšování je součástí mojí práce.“

Základním kamenem aktivního přístupu je v lidech probudit pozitivní mysl, se kterou následně můžeme měnit náplň práce z přesně daných úkolů na komplexní a kreativní řešení problémů. Současně se mění pracovní pozice člověka, kdy se z kontrolované role plynule přechází na zplnomocněnou. Stejně tak se i manažeři navíc ke svému postavení vedoucího stávají kouči a mentory. Názorné porovnání těchto dvou přístupů můžeme vidět v tabulce 1.

Závěrem je nutno podotknout, že správný proaktivní pracovní postoj je základem pevného a důsledného vedení a to na všech úrovních managementu a v jakékoliv oblasti činnosti. [3, 5]

## 4.5 Organizační kultura

Všechny zmíněné faktory a přístupy vyúsťují do organizační kultury, o níž můžeme říci, že je charakterizována jako osobnost organizace. Kultura představuje obecně uznávaný vzorec chování, sdílené víry a hodnot, které jsou společné všem členům organizace. Kultura může být založena na tom, co a jak lidé říkají, co dělají, jak myslí a celkově jak se chovají v rámci jednoho společenství. Kultura rovněž zahrnuje vzdělávání, způsob předávání znalostí, a rysy chování. Často vytváří duchovní ovzduší společnosti a zavádí nepsaná pravidla lidského konání. Organizační kultura je typicky vytvářena nevědomě na základě principů a postojů vrcholového managementu nebo zakladatelů organizace. [2, 6]

*„Kultura je jako vítr. Můžeme ji slyšet, cítit její sílu, vidět její účinky,  
ale nedokážeme ji fyzicky uchopit.“*

Edgar Schein

### 4.5.1 Scheinův model

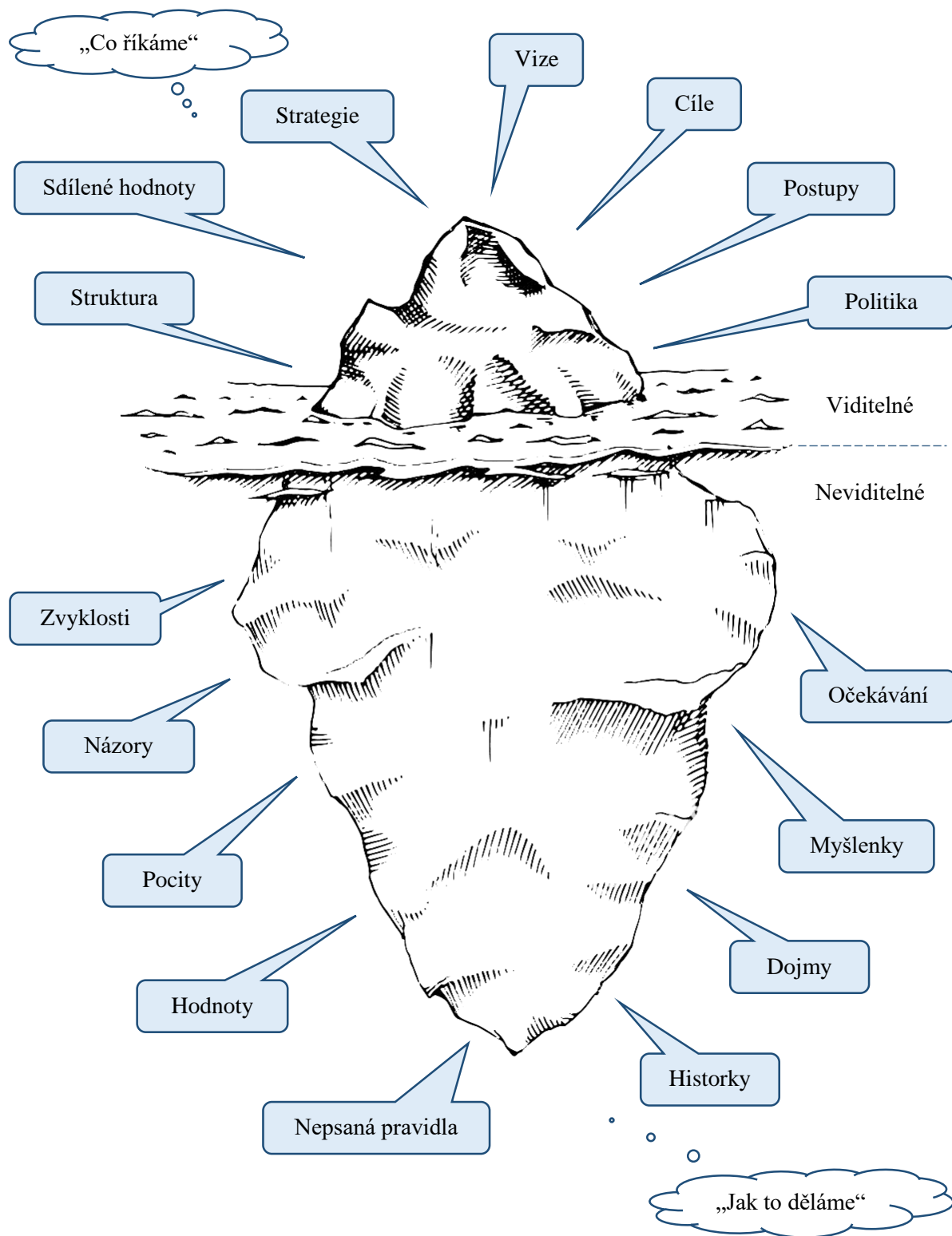
Edgar H. Schein, narozený roku 1928 ve Švýcarsku, patří mezi významné organizační psychology. Jeho klíčovým dílem jsou studie organizační kultury a návrh jejího modelu.

Jeho model z roku 1992 vyobrazil organizační kulturu ve třech úrovních. První úroveň jsou artefakty, druhou představují zastávané hodnoty a normy chování, poslední úroveň reprezentují základní přesvědčení.

- 1) **Artefakty** jsou nejsnadněji identifikovatelné a pozorovatelné. Jsou to viditelné, konkrétní struktury, procesy a produkty, které tvoří vnější obraz kultury. Těmito artefakty mohou být používaný jazyk, styl oblékání, odkazy na historii a tradici, sepsaná pravidla. Dále strategie, vize a cíle organizace, pravidelné společenské akce apod.

- 2) **Zastávané hodnoty a normy chování** představují druhou, již méně viditelnou úroveň. Jedná se zejména o zásady chování, společenské vystupování a dohodnutá pravidla. Aby byly tyto hodnoty v organizaci skutečně uznávány, je zapotřebí příkladný a důsledný přístup managementu, který je bude prosazovat a plně podporovat.
- 3) **Základní přesvědčení** se skládají z nezpochybnitelných představ reálného fungování organizace. Tato úroveň je již neuvědomělá, a proto ji je velmi těžké identifikovat a charakterizovat. Je součástí nejinternější části organizace, kterou tvoří jednotlivé názory a hodnoty, první dojmy, pocity, myšlenky, nepsaná pravidla a obecné vnímání organizace jako jednoho celku.

Závěrem můžeme říci, že jednotlivé prvky organizační kultury je obecně možné rozdělit do dvou kategorií. Do „viditelné“, kterou tvoří první dvě úrovně, artefakty a zastávané hodnoty a normy chování, jenž společně vytvářejí vnější rovinu kultury. A do druhé „neviditelné“ kategorie, skládající se ze základního přesvědčení a podílející se na vnitřní rovině organizační kultury. Toto dělení prvků organizační kultury můžeme přirovnat k ledovci (obr. 2), u kterého rovněž vidíme pouze špičku a jeho podstatná část je ukryta pod vodní hladinou. [7, 8, 9]



Obr. 2) „Ledovcové“ znázornění organizační kultury [28]

## 4.6 Zhodnocení

V rámci své běžné pracovní náplně by mělo být vedení připraveno zabývat se jednotlivými organizačními záležitostmi. Vypořádat se s konstantním tlakem na efektivitu, kterou vyžaduje vrcholný management. Klíčovým úkolem je tak dosáhnout nárůstu produktivity a kvality za současného snížení nákladů. Čehož se dospěje jednak zlepšením procesů a jednak motivací zaměstnanců. Při řešení konfliktů hraje roli moderátora, aby se komunikace udržela v profesní úrovni a nepřešla do osobní. Musí držet krok s novými technologiemi a inovacemi, jejichž implementace do organizačních procesů nemusí být ze začátku přijata s ohlasem. Jelikož jsou jednou z nejdůležitějších součástí organizace samotní lidé, je nezbytné jim věnovat velkou pozornost a naslouchat jejich prosbám a požadavkům. Udržovat s nimi neustálou zpětnou vazbu, která umožní předcházení vzniku problémů na pracovišti. Dále je důležité, aby si jak vedení, tak i zaměstnanci udržovali neustálý nadhled. Což umožní práce v různorodém a mezinárodním pracovním prostředí. Pro management to však znamená, zajistit patřičné pracovní podmínky s vzájemným respektem a bez předsudků. V neposlední řadě pak musí vedení podporovat a vytvářet podmínky k neustálému, kontinuálnímu sebezlepšování a učení, které umožní neustálý progres organizace jako celku.

Management rovněž čelí výzvám, čili stěžením záležitostem a problémům, které jsou nad rámec jeho běžné pracovní náplně. A právě zde nastává bod zlomu, odkud schopné vedení naopak dokáže vytěžit přidanou hodnotu, jenž vede k celkovému efektivnějšímu chodu organizace.

Vize a cíle organizace nenaplňují stroje, ale zejména lidé. Proto je důležité rovněž začlenit do strategie managementu motivaci pracovníků, na kterou by se měl klást nemalý důraz. Správné pochopení a následné naplnění potřeb jednotlivců, může vést k mnohem produktivnějšímu prostředí. Z Maslowovy hierarchie potřeb nám vyplynuly základní lidské potřeby, které jsme přenesli do pracovní sféry. Navazující Herzbergova teorie dvou faktorů nám však ukázala, že naplnění tzv. hygienických faktorů se bere již jako samozřejmost. Proto je stěžejní prací managementu zajistit jak tyto potřeby, tak i potřeby, které vyvolají u zaměstnanců pocit spokojenosti a motivují je tak k vyšším pracovním výkonům.

Z motivace přímo vyplívá změna i potřebná změna pracovního přístupu, kde je potřebná změna pasivního postoje na aktivní. Cílem je v lidech probudit pozitivní myšlení, kdy se na vzniklé problémy dívají spíše jako na výzvy. Kdy člověku jejich úspěšné zvládnutí a vyřešení přinese pocit sebeuspokojení. Zároveň se tak ukáží jeho přednosti, silné stránky a prostor pro zlepšení, čímž bude sebejistější a lépe tak pozná sám sebe. Může pracovat na osobním rozvoji, nemusí se již s vedoucím bavit ve vztahu podřízený a nadřízený, může přijít se svými poznatky a zlepšeními. Bude z něj zkrátka vyrovnaný člověk, který nebude chodit z práce domů plný napětí a stresu, ale s úsměvem.

Všechny zmíněné záležitosti pak přímo ústí do organizační kultury, o níž by se dalo říci, že je osobnost organizace. Na ní se projeví všechny viditelné i neviditelné vlastnosti jako jsou jednotlivé přístupy, vnímání, dojmy, pravidla, chování, vize, hodnoty a mnoho dalších rysů a prvků spjatých s organizací.



## 5 MANAGEMENT V RÁMCI ORGANIZACE

Z jednotlivých okruhů, kterými se management obecně zabývá, plynule přejdeme k jednotlivým specifickým oblastem managementu, u kterých se seznámíme z jejich danou náplní a okruhem jejich působení.

V této kapitole si tak projdeme jednotlivé sféry managementu, které přispívají k celkovému efektivnímu chodu organizace. Těmito vybranými sférami, kterými se v našem případě budeme zabírat, jsou strategický management, kde se zastavíme u jeho cyklu a seznámíme se se strategií modrého oceánu. Dále systém managementu kvality, ve kterém si probereme jeho jednotlivé koncepce. Po něm následuje management změny, kde se prvně seznámíme s jeho procesem a následně s důvody odporu vůči zaváděným změnám. Poté plynule přejdeme k managementu výkonnosti a kapitolu ukončíme managementem lidských zdrojů, neboť lidé jsou jedním z nejdůležitějších článků v organizaci, a tak je třeba jejich neustálého rozvoje a vzdělávání, na což se v této oblasti managementu zaměříme.

### 5.1 Strategic Management

Strategický management (z angl. Strategic Management) se zabývá dlouhodobým plánováním pro naplnění vize organizace. Jinými slovy by se dalo říci, že stanovená vize nám určí směr a cíl, strategie nám pak vytyčí konkrétní cestu, jak daného cíle dosáhnout. Strategický management nám rovněž zajišťuje, aby se jednotlivé procesy ve společnosti neděly nahodile, ale podle předem zamýšlených kroků. Tímto typem plánování se z pravidla zabývá vrcholný management a nejvyšší vedení organizace.

Strategické řízení bývá obvykle spojováno společně s vytvářením strategií a jejich implementací se ziskovou sférou, nicméně mají své místo i u organizací neziskových. [10]

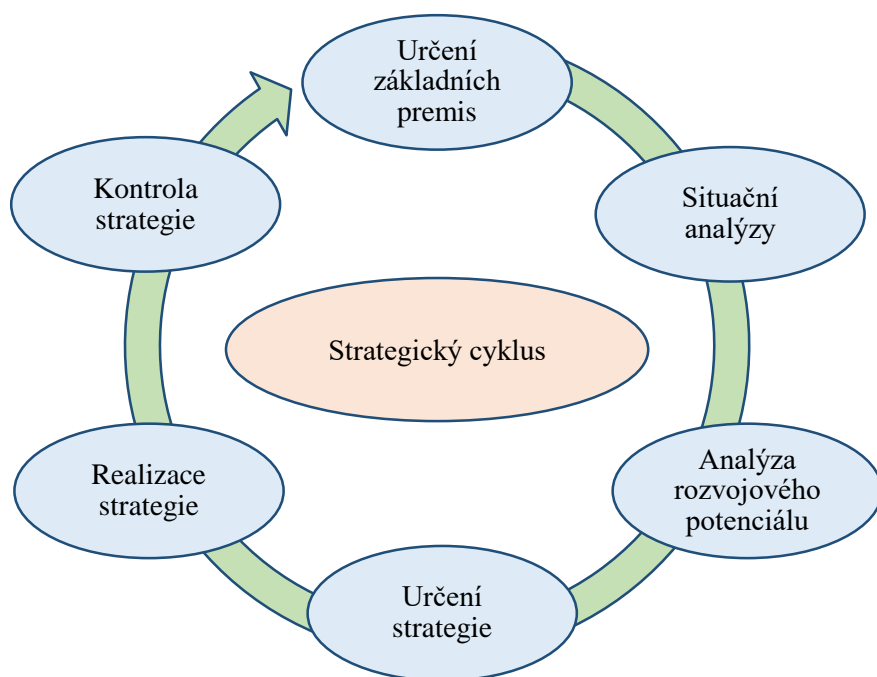
*„Kdo nezná přístav, do kterého se chce plavit, tomu nemůže vanout dobrý vítr.“*

Lucius Annaeus Seneca

#### 5.1.1 Strategický cyklus

Ohledně teorie a praxe strategického managementu se můžeme setkat s mnoha různými přístupy, postupy a názory. Souvisí to s tím, že strategie hraje hlavní roli v konkurenčním náskoku a tak musí být neustále optimalizovaná a inovovaná aktuálnímu časovému a technologickému období, ve kterém se zrovna nachází. Nicméně stále můžeme nalézt řadu společných rysů, které charakterizují tzv. strategický cyklus, znázorněný na obr. 3.





Obr. 3) Strategický cyklus

- 1) **Určení základních premis.** Každá společnost by měla mít jasnou představu, proč a za jakým účelem byla vytvořena. Na prvním místě je tedy nutné formulovat tzv. poslání. To určuje organizaci její charakter, identitu a obvykle prezentuje smysl její existence, vztah k ostatním subjektům, účel a její funkci.
- 2) **Situační analýzy** se provádějí jednak vzhledem k okolí, ve kterém se organizace nachází, tedy analýzy vnějšího prostředí, jako např. identifikace konkurenčních sil, konkurenční pozice, identifikace příležitostí a hrozeb, pochopení povahy prostředí a další. Podporou těchto analýz mohou být metody jako PEST (Politicko-legislativní vlivy, Ekonomické faktory, Sociálně-kulturní faktory, Technologické vlivy), SWOT (z angl. Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby), benchmarking a jiné.

Vzhledem k samotným strategickým možnostem, zdrojům a způsobům v dané společnosti, tedy analýzy vnitřního prostředí organizace např. analýza hodnotového řetězce společnosti a to ve všech jejích souvislostech nebo identifikace kritických a klíčových faktorů úspěchu.

- 3) **Analýza rozvojového potenciálu**, která se soustřeďuje na určení, jak se bude v budoucnosti vyvíjet situace u zákazníků, produktů a provozních procesů. Jedná se tedy o predikci budoucího vývoje, či trendu.
  
- 4) **Určení strategie**. Na základě provedených komplexních analýz a jimi získaných výsledků se může přistoupit k dalšímu kroku formulování strategických záměrů a strategií. Jejich nedílnou součástí je také vyjasnění způsobu uskutečnění strategií, čili rozhodnutí, zda dojde k:
  - *Útlumu* – omezení výkonové křivky a pozastavení investic.
  - *Udržení* – zachování dosavadního vývoje bez větších inovací, či investic.
  - *Budování* – rozvoji organizace, u které se počítá s investicemi a celkovou proaktivní strategií.
  - *Přerodu* – vizionářské strategii spočívající ve vyhledávání a zavádění zcela nových produktů a oslovení nové kategorie zákazníků.
  - *Spolupráci* – vytvoření partnerství s dalšími organizacemi, popřípadě využití outsourcingu apod.
  
- 5) **Realizace strategie**. Schválením strategických záměrů dochází k jejich realizaci, která může probíhat formou naplnění strategie prostřednictvím kaskády plánů, nebo pomocí promítnutí strategických záměrů do průlomových úkolů a zlepšovacích projektů. V prvním případě se jedná o postupnou, průběžnou realizaci jednotlivých plánů, zatímco v druhém případě dochází k nárazovým, skokovým pokrokům v rámci různých akcí apod.
  
- 6) **Kontrola strategie** neboli kontrola plnění strategických záměrů nám umožňuje kontrolovat postup plnění jednotlivých etap, neboť časové období realizace strategie je obvykle v řádech několika let. Je tedy třeba v průběhu realizace kontrolovat správný směr cesty, který jsme si na začátku stanovili a případně operativně provádět jednotlivé korekce. [11]

### 5.1.2 Strategie modrého oceánu

Strategii modrého oceánu vytvořila a sepsala v roce 2005 dvojice profesorů W. Chan Kim a Renée Mauborgne. Tato metoda je založena na myšlence, ve které každá společnost může dosahovat vyššího zisku a to vytvářením nové poptávky v nesoutěžním trhu tzv. modrém oceánu mnohem snadněji, než konkurenčním soupeřením ve stávajícím tržním prostoru. Na této strategii se v rámci organizace podílejí především členové top managementu, kteří jsou odpovědní za produktovou a celkovou strategii organizace.

V jejich knize, Strategie modrého oceánu, představili dva přístupy, které pojmenovali rudým a modrým oceánem. Rudý oceán představuje klasický tržní prostor, který zahrnuje všechna tradiční odvětví. Jsou zde pevně vymezené hranice a všem zúčastněným jsou vesměs známa pravidla konkurenčního boje. Jednotlivé společnosti tak usilují o získání, co možno největšího tržního podílu. Nicméně tržní prostor se rychle zaplňuje, čímž pádem se snižuje i vyhlídka původního velkého zisku. Dílčí produkty se stávají zaměnitelné a oceán je zbarven konkurencí do ruda. V praxi to vypadá tak, že jednotlivé společnosti se dostanou do bodu, ve kterém již vyrábějí vesměs podobné produkty a to jak výkonem, tak kvalitou. Dostanou se tedy situace, kdy už je velmi náročné obstát, s původně zamýšlenými zisky, v důsledku silného konkurenčního boje

Modrý oceán naopak představuje tržní prostor, který doposud ještě nebyl známý, stejně jako dosud nepoznaná odvětví. Modré oceány tak v sobě skrývají neobjevený a nevyužitý tržní potenciál a prostor. Silnou oporou je pro ně kreativita a inovativní přístupy. V modrých oceánech se poptávka vytváří, namísto, aby se o ni bojovalo. To je zapříčiněno díky neustále se rozšiřujícím hranicím možného působení.

Závěrem můžeme říci, že strategie modrého oceánu popisuje celou řadu koncepčních i praktických nástrojů pro udržení si konkurenční výhody ve smyslu vytvoření si vlastní cesty. Tyto postupy jsou užitečné jak k použití v ziskovém sektoru, tak i přeneseně v organizacích neziskového charakteru. [12, 13]

## 5.2 Quality Management

Řízení kvality je ve společnosti prováděno prostřednictvím systému managementu kvality, rovněž známým pod zkratkou QMS (z angl. Quality Management System), který je součástí vedení organizace a ovlivňuje veškeré procesy, které se v něm vyskytují.

Řízením kvality chápeme soubor postupů, nástrojů, technik a činností, jimiž se dosahuje patřičná úroveň kvality v organizaci. Systémový přístup nám řízení kvality rozšíří o transparentní strukturu, přesně dané postupy, přehledné procesy, jasně určené odpovědnosti a zároveň o zhodnocení dostupných zdrojů organizace.

V krátkosti se ještě zastavíme nad porozuměním pojmu kvality. Ta je podle normy ČSN EN ISO 9000 definovaná jako *stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*. Nicméně když se na kvalitu podíváme s nadhledem a nebereme ji pouze jako vlastnost, ale přistoupíme k ní jako k myšlence. Nemůžeme ji potom brát a hodnotit pouze z jednoho hlediska, kterým bývá splnění technických specifikací, nebo splnění přání zákazníka. Kvalitu pak chápeme jako dokonalost, bezchybnost a to nejen v konečných produktech, nebo službách, ale i ve všech procesech, organizačních postupech a činnostech, které ve společnosti probíhají.

Aby k tomuto širšímu, komplexnějšímu pojetí došlo, je třeba, aby postupně všichni příslušníci organizace začali uvažovat kvalitou. Tedy všechno, co udělají, aby udělali perfektně.

*„Vše, co stojí za to vykonat, by mělo být vykonáno řádně.“*

Charles Dickens

Systém managementu kvality je založen na vybraném pojetí, které definuje přístup, jak bude v dané organizaci vedeno řízení kvality. V současné době se můžeme setkat s následujícími koncepcemi managementu:

- koncepce podnikových standardů,
- koncepce ISO,
- koncepce TQM,
- koncepce GQM. [8]

### 5.2.1 Koncepce podnikových standardů

Tato koncepce se začala rozvíjet s prvními potřebami organizací pro vznik konkrétních systémů kvality. Tyto požadavky se zaznamenávaly do norem a směrnic, které měly platnost jak v rámci jednotlivých společností, tak i v rámci celého jejich odvětví, tedy pro celý řetězec dodavatelů.

Charakteristickým rysem podnikových standardů je jejich platnost pouze v daném sektoru, např. v automobilovém průmyslu, zbrojním apod. Dále tyto podnikové standardy respektují standardní soubory norem ISO řady 9000, zachovávají jejich strukturu a požadavky, navíc je však doplňují o další charakteristické potřeby pro dané odvětví. Stejně tak jako definují další specifické požadavky na systém managementu jakosti, vycházející z typických charakteristik daného segmentu. Příklady jednotlivých odvětví a jejich podnikových standardů mohou být:

- V automobilového průmyslu:
  - Standardy QS 9000 – americká oborová norma, vytvořená v roce 1994 automobilkami General Motors, Chrysler a Ford.
  - VDA 6.1 – obdobná, ale původem německá oborová norma.
  - ISO/TS 16949 – nová oborová norma sjednocující celosvětové požadavky na systém managementu kvality v automobilovém průmyslu.
- V oblasti těžkého strojírenství ASME kódy.
- V odvětví produkce olejářských trubek API standardy.
- A pro zabezpečování kvality v rámci aliance NATO speciální směrnice AQAP. [14]

### 5.2.2 Koncepce ISO

Normy ISO řady 9000 byly poprvé představeny v roce 1987 Mezinárodní organizací pro standardizaci (z angl. International Organization for Standardization).

Koncepci ISO vystihuje universální povaha těchto norem, nezávisí tedy na charakteru procesu, čímž mohou být aplikovatelné jak v ziskové, tak v neziskové sféře

Dále jsou tyto normy pouze doporučující. Nicméně, dnes už odběratelé zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují jejich plnění, čímž se tyto standardy stávají součástí legislativy v obchodním styku.

Každopádně jsou normy ISO řady 9000 pouze souborem minimálních požadavků a nejsou tedy maximem dosažitelného. Ani striktní dodržování těchto norem není zárukou pro úplnou spokojenost zákazníka. Koncepce ISO je jen ukázkou cesty prvotřídní kvality, po které se již musí vydat každý sám. [8, 14]

Mezinárodní normy ISO 9000 jsou pravidelně revidovány, aby odrážely aktuální dobu a nové poznatky v oblasti řízení kvality. Česká republika tyto normy přebírá pod označením ČSN EN ISO 9000. Klíčovými normami koncepce ISO k první polovině roku 2017 jsou:

- *ČSN EN ISO 9000:2016* Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- *ČSN EN ISO 9001:2016* Systémy managementu jakosti – Požadavky
- *ČSN EN ISO 9004:2010* Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality (V současné době probíhá revize.)
- *ČSN EN ISO 19011:2012* Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

Myšlenku přístupu kvality u koncepce ISO, nám může shrnout tzv. osm zásad kvality jakosti, které jsou uvedeny v normě ČSN EN ISO 9000:2016. Jsou jimi:

- Zaměření na zákazníka
- Vedení a řízení lidí (vůdčí role)
- Zapojení lidí
- Procesní přístup
- Systémový přístup k managementu
- Neustálé zlepšování
- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy [15]

### 5.2.3 Koncepce TQM

Komplexní management kvality známé pod zkratkou TQM (z angl. Total Quality Management) není na rozdíl od podnikových standardů a koncepce ISO založeno na žádných normách, či směrnících. TQM je spíše filozofie managementu kvality, která navazuje na názory a myšlenky otců kvality, kterými byli Edwards Deming, Joseph Juran, nebo Kaoru Ishikawa.

Přístup komplexního řízení kvality celkově preferuje orientaci na kvalitu systémů řízení před kvalitou samotných produktů společnosti. Neboť vychází z myšlenky, kde kvalitní produkty jsou důsledkem celkového kvalitního systému řízení organizace. Mění tak zažitý postoj vedení, ve kterém je zvlášť řízení organizace a zvlášť řízení kvality, na nový, který vyjadřuje heslem: „Řídit organizaci kvalitně.“

Aby byl tento filozofický přístup uchopitelný, je tato koncepce realizována pomocí různých modelů, které vymezují rámec jednotlivých oblastí komplexního řízení managementu a slouží k posuzování úrovně řízení dané organizace. Kritéria těchto modelů, které se dnes také označují jako modely excelence, jsou kodifikována jako podklady pro udělování národních i nadnárodních cen za jakost.

Modely excelence obsahují velmi podobná kritéria, na jejichž základě je hodnocena výkonnost v několika oblastech managementu kvality. Jedním z modelů excelence je např. model od neziskové organizace EFQM (z angl. European Foundation for Quality Management). [14, 16]

### 5.2.4 Koncepce GQM

Koncepce globálního managementu kvality GQM (z angl. Global Quality Management) je nejnovějším přístupem k řízení kvality. Začíná se zavádět důsledkem sílící globalizace, proto lze tuto koncepci očekávat jako budoucí trend ve vývoji řízení organizace.

Cílem koncepce GQM je propojit dosavadní koncepci komplexního řízení kvality TQM, environmentální management a sociální zodpovědnost dané organizace. Koncepce GQM je využívána především ve společnostech, které působí na světovém trhu a potýkají se tak s globálními problémy. Těmi mohou být sociální a kulturní rozdíly společnosti, se kterými souvisí jiné hodnoty, jiné náboženství, jiné prostředí. Dále pak různá životní a technologická vyspělost. A v neposlední řadě, jakožto celosvětové organizaci, ji přednostně připadá řešení otázky ochrany životního prostředí a její celkové zodpovědnosti vůči společnosti. [8]

### 5.2.5 Shrnutí

Úspěšné zvládnutí systému managementu kvality na základě norem ISO 9000 může být považováno za určitý základ pro následnou implementaci založenou na koncepci TQM, která má mnohem širší rozsah působení.

V systému managementu kvality obecně dochází k posunu od řízení pouze tvrdých faktorů, jakými jsou systém, strategie, struktura a další, k soustředění se rovněž na měkké faktory, jako je styl vůdcovství, vystupování, organizační kultura a celkový přístup myšlení lidí. Management kvality může být v současnosti rovněž chápán, jako způsob ovlivňování a prosazování hodnot, které vedou k celkovému dosahování patřičné kvality.

Na závěr můžeme říci, že organizace s úspěšně zavedeným systémem managementu kvality dosahují vyšší výkonnosti, lepších finančních výsledků a mají tak lepší šanci na přežití v silně konkurenčním prostředí. Účinné řízení kvality rovněž umožňuje získat společnosti silnou loajalitu zákazníku, a to skrze jejich spokojenost, nikoliv díky přehnané propagaci jimi nabízených produktů, či služeb. [8]

## 5.3 Change Management

Management změny (z angl. Change Management) se zaměřuje na zavádění, prosazování a udržování změn v rámci dané organizace. Pro jeho úspěšné řízení je nezbytná důkladná znalost organizační kultury.

Změny můžeme obecně rozdělit do dvou kategorií na rozvojové neboli strategické změny a změny provozní.

*Rozvojové změny* úzce spolupracují se strategickým řízením společnosti a ovlivňují tak celou organizaci, zpravidla mívají i delší adaptační dobu. Typickým příkladem může být nové budování strategie společnosti. Tyto změny se neodehrávají nahodile, ale podle předem naplánovaných a dlouhodobých záměrů.

Druhý typem jsou *provozní změny*, které již nemají zásadní vliv na změnu stávajících procesů, či řízení a fungování organizace. Tyto změny se týkají spíše dílčích změn v procesech, postupech, technologiích a v dalších případech.

Řízení změn je jednou z manažerských oblastí, která je nezbytná pro úspěšný pohyb organizace vpřed. Kromě samotného vedení procesu změn, zahrnuje i schopnost předvídat a identifikovat změny trhu a okolí, načež pak pružně zareagovat. [17]

*„Zavedení změny je zapříčiněno z 80% vedením – vytvořením směru, sblížováním, motivováním a inspirováním pracovníků, a z 20% řízením – plánováním, organizováním, kontrolováním a řešením problémů.“*

John Kotter

### 5.3.1 Proces změny

#### Proces změny v organizaci

Proces změny v organizaci popisuje vícero modelů. My se podíváme na jeden z nejstarších a nejznámějších, kterým je Třífázový model změn od Kurta Lewina. Ten rozdělil tento proces do třech fází:

- 1) **Uvolnění.** V první fázi jsou rozmrazeny stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení. Lidé začínají považovat stávající situaci za nevyhovující a mohou cítit potřebu změny.
- 2) **Změna** představuje druhou fázi. Odehrává se v ní příprava a vlastní realizace změny. V prvopočátku této fáze může být i zmatenost, nejistota a nedůvěra jednotlivých zaměstnanců vůči této nadcházející změně. Samotná změna pak může probíhat na základě přijímání nových informací, nových koncepcí nebo na základě rozvoje odlišné perspektivy.
- 3) **Zmrazení** je poslední fází, ve které dochází k přijetí a stabilizaci zavedené změny. Efektivnost implementované změny vyžaduje její soudržnost s osobním přístupem a hodnotami každého pracovníka. Pokud však daná změna není v souladu s těmito postoji a chováním zaměstnanců, může dojít k jejímu odmítnutí a tendenci se vrátit do původního stavu. Proto je nezbytné plně podporovat tento nový stav a být důsledný v jeho dodržování. [2, 11]

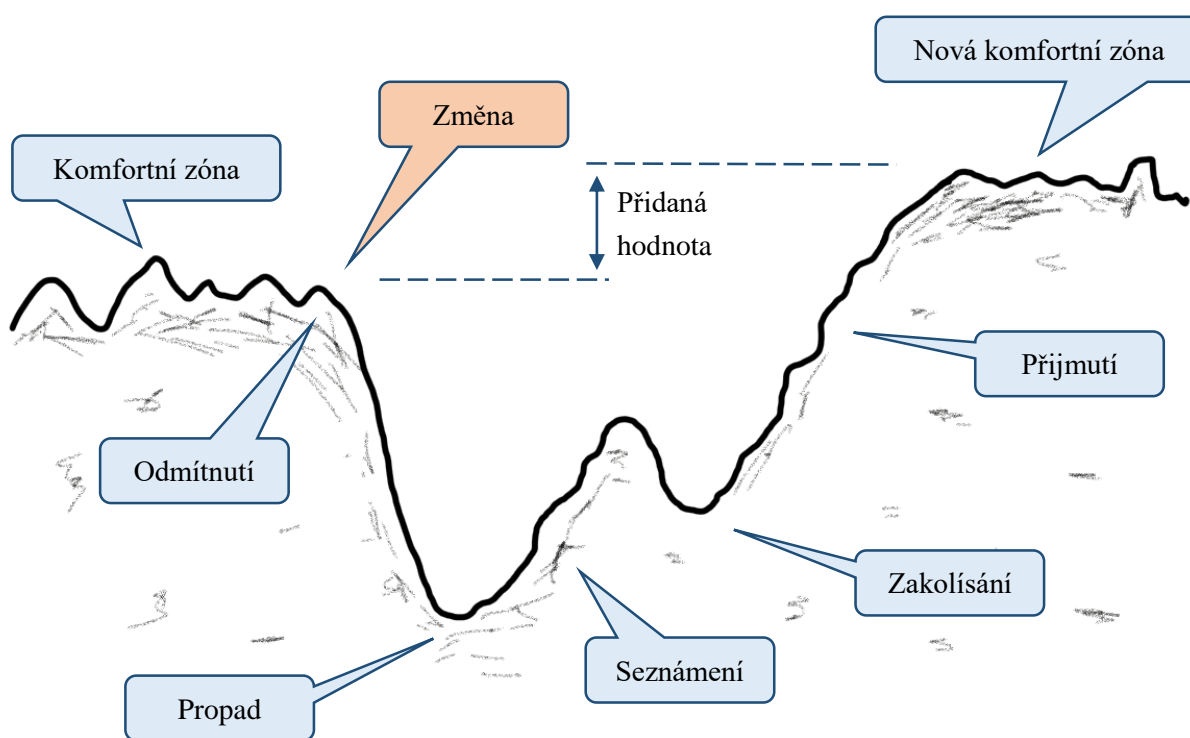
#### Proces změny u jednotlivce

Proces změny u jednotlivce charakterizuje obrázek 4, ve kterém je znázorněna cesta vyjadřující jednotlivé postoje a přístupy v průběhu zavádění dané změny.

- Počátkem cesty je současný stav, ke kterému většina lidí přistupuje, jako ke své komfortní zóně. Neboť i přes všechny možné neshody, problémy, trápení a konflikty na pracovišti, stále velmi dobře znají své okolí a přesně ví kde, od koho a co mají očekávat, a to i v negativním kontextu. Drží se svých jistot a ty jim vytváří známé prostředí.
- Změna jim však tyto jistoty bere. Nabízí jim sice vyhlídku lepších zítřků, nicméně v neznámém prostředí bez jakýchkoliv, doposud, opěrných bodů. Proto zaujímají vůči změně odmítavý postoj.
- Po odstartování změny dochází k „propadu“. Nastává zmatení, nejistota, vznikají neshody, může docházet ke špatnému předávání informací, špatné koordinaci apod.



- Po čase však nastává seznámení se se změnou, osvojení nového prostředí a nalezení možných nových opěrných bodů.
- Zpravidla se však stává, že dochází k drobnému zakolísání, objevení nové neznámé oblasti, kterou je nutno si opět osvojit.
- Na konci cesty, se pak z původně zcela nového, neznámého prostředí stává opět komfortní zóna, nyní však se zamýšlenou přidanou hodnotou. [3]



Obr. 4) Proces změny u jednotlivce

### 5.3.2 Odpor vůči změnám

Jak již bylo naznačeno, vůči změně dochází, zejména v prvotní fázi, k odporu a odmítání. Stěžejním úkolem managementu je proto tyto postoje vnímat a následně na ně správně reagovat. Důvody, proč lidé mívají ke změnám odpor, mohou být:

- Strach z neznámého
- Strach ze selhání
- Nedostatek informací, či dezinformace týkající se změny
- Ohrožení pozice, společenského statusu, nebo moci

- Žádné vnímané výhody
- Nízká úroveň důvěry
- Špatné pracovní vztahy
- Vyhýbání se novému způsobu práce

Tento odpor proti změnám je možné redukovat několika způsoby. Hlavně je však důležité zapojit pracovníky do přípravy změny, důkladně je informovat o všech připravovaných krocích a změnách, ztotožnit je s plánem, s milníky, časovým harmonogramem se vším, co jim umožní maximálně se seznámit s procesem změny. Na závěr jim společně objasnit všechny jejich důvody, pochybnosti a obavy, celkově tak zmenšit jejich pocit nejistoty a naopak v nich probudit a vyburcovat touhu úspěšně pokořit danou změnu.

### 5.3.3 Shrnutí

Závěrem bychom k managementu změny mohli dodat a plynule navázat na kapitolu 4.4 Pracovní přístup, že nejlepší cestou k přijetí novým změn, je třeba změny dosavadního přístupu na pozitivní a proaktivní. Nevidět tak ve změně pouze samé problémy a hledat důvody, ale nové možnosti a příležitosti. Postavit se ke změně jako výzvě.

*„Kdo chce, hledá způsoby. Kdo nechce, hledá důvody.“*

Jan Werich

## 5.4 Performance Management

Pojem management výkonnosti (z angl. Performance Management) byl poprvé použit v roce 1978. Navazuje a rozšiřuje známý systém pro hodnocení výsledků, kterým je řízení podle cílů (z angl. Management by Objectives), jenž byl poprvé představen již v roce 1954.

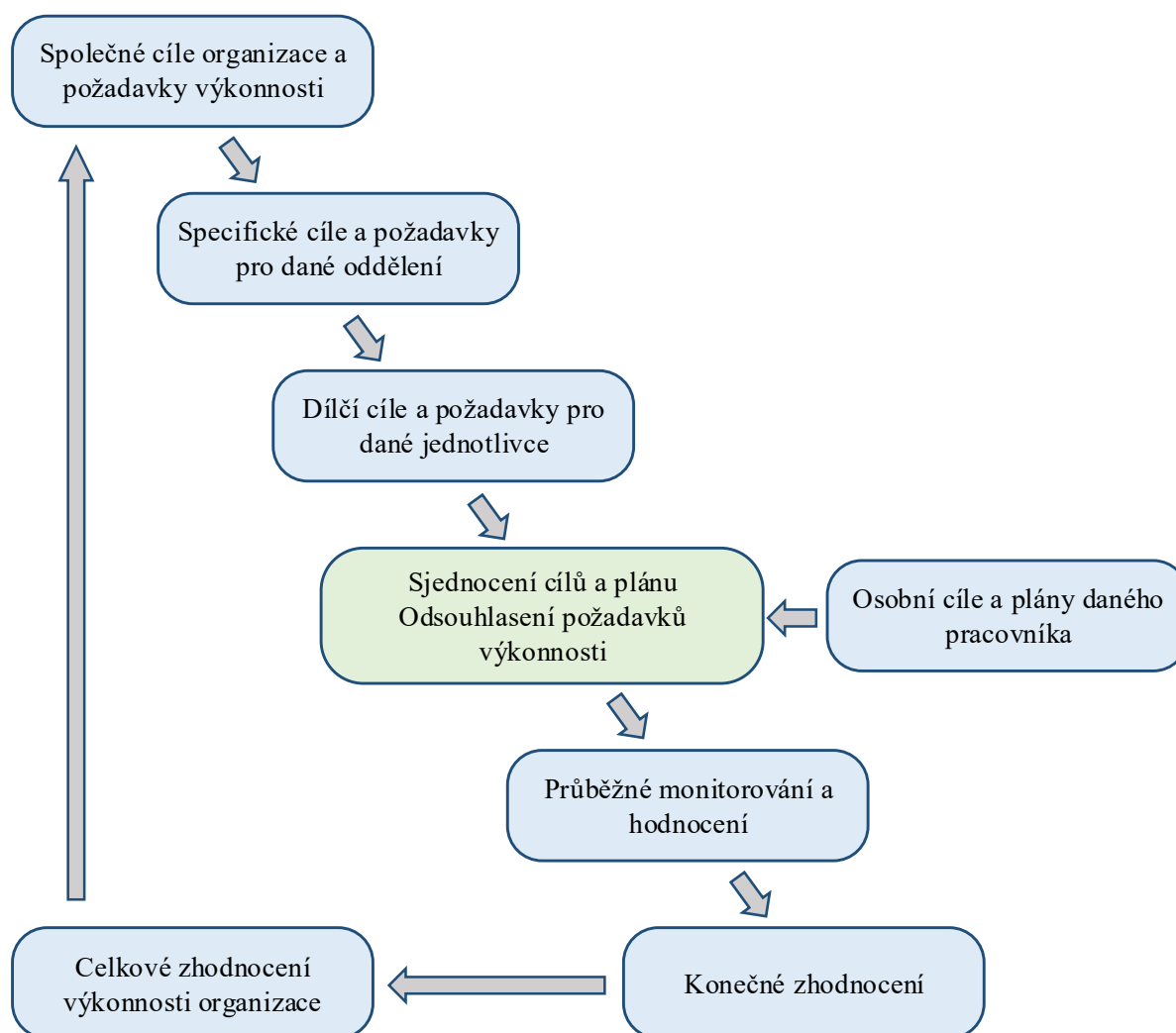
Správně zvládnutý management výkonnosti by měl vést k celkově vyšší efektivitě organizace, a to prostřednictvím dosahování lepších výsledků u jednotlivců a jejich pracovních skupin. Staví na základě vytvoření sdílené představy společnosti a zaměstnance o tom, jakých cílů by mělo být dosaženo. Tento přístup má za následek, že se zvyšuje pravděpodobnost dosažení jak krátkodobých, tak dlouhodobých záměrů společnosti. Management výkonnosti by se měl stát přirozeným, kontinuálním a pružným řídicím procesem, který je prováděn zpravidla liniovým managementem za podpory personálního managementu.

### 5.4.1 Proces řízení výkonnosti

Celý proces řízení výkonnosti (obr. 5) začíná stanovením cílů a požadavků výkonnosti organizace na dané období, které přímo vycházejí z její vize a strategie. Následně jsou tyto jednotlivé cíle a požadavky rozděleny do dílčích oddělení, kde je převzmou daní manažeři. Ti stanoví jednotlivé určité cíle a požadavky výkonnosti pro každého člena svého oddělení.

Všichni pracovníci si rovněž připraví svoje cíle, kterých by chtěli během daného období dosáhnout. Na společné schůzce pak sdílejí své vize a plány, jejíž cílem je jejich sjednocení a dosažení konsenzu a odsouhlasení si všech požadavků výkonnosti.

V průběhu daného období je výkonnost pracovníka průběžně monitorována a hodnocena. Na konci tohoto období proběhne opět schůzka, kde dochází k zhodnocení plnění dílčích cílů a požadavků, a to jak na úrovni jednotlivých pracovníků, tak na úrovni oddělení a organizace jako celku. Výstupy tohoto hodnocení jsou pak podkladem pro stanovení vize a směru společnosti v dalším období. [18]



Obr. 5) Proces řízení výkonnosti

### 5.4.2 Shrnutí

Management výkonnosti poskytuje prostor pro souvislou spolupráci mezi nadřízeným a jeho členy týmu. Vedoucí získává lepší přehled o pracovním přístupu svých podřízeným a o plnění jejich cílů. To umožňuje lepší rozdělení práce, zefektivnění komunikace a tím pádem celkovou lepší spolupráci a synchronizaci v rámci dané skupiny.

Řízení výkonosti se zpravidla realizuje v ročním cyklu, který začíná stanovením cílů, pokračuje průběžným sledováním a poskytováním zpětné vazby o dosaženém výkonu a je zakončen vyhodnocením dosažených výsledků.

Management výkonosti rovněž úzce souvisí s řízením odměňováním. Stejně tak jako ho úzce doprovází vytvoření plánu na následující období, který se týká rozvoje kompetencí a znalostí daného jednotlivce. Plán rozvoje vychází buďto z požadavků od konkrétního pracovníka nebo od jeho vedoucího. Načež se zvažují dané okolnosti a naplánují se konkrétní kroky jeho rozvoje, buď formou vzdělávání na pracovišti (z angl. On the Job Training), nebo externího školení připraveném na míru jeho potřebám. [18]

## 5.5 Human Resource Management

Management lidských zdrojů HRM (z angl. Human Resource Management) chápe význam člověka za nejdůležitější zdroj v rámci organizace. Neboť je to v konečném důsledku právě on, kdo naplňuje jednotlivé cíle a vize společnosti. Management lidských zdrojů zahrnuje všechny procesy řízení a rozvoje, co se týče personální oblasti. Jeho náplní je tak:

- Plánování a řízení lidských zdrojů
- Nábor a výběr zaměstnanců
- Zajištění rozvoje zaměstnanců (vzdělávání, školení)
- Hodnocení výkonu pracovníků a vedení jejich zpětné vazby
- Odměňování pracovníků (mzda, benefiční program)
- Propagace a komunikace s veřejností

V rámci managementu lidských zdrojů se hlavně zaměříme na vzdělávání, školení a obecně tak celkový rozvoj pracovníků, čímž plynule navážeme na poslední věty minulé kapitoly.

### 5.5.1 Neustálý rozvoj

Pod průběžným, neustálým rozvojem (z angl. Continuous Development) chápeme nepřetržitou aktualizaci a nabytí dalších znalostí a dovedností, a to jak tvrdých, odborných, tak měkkých, interpersonálních. Tento rozvoj zároveň vyžaduje proaktivní přístup jednotlivce,

který se dokáže nasměrovat, řídit, hodnotit, a který je ochoten reagovat na jednotlivé rozvojové příležitosti, které se především nabízejí v každodenním pracovní životě. Neustálý rozvoj je totiž nezbytnou součástí jak profesního, tak osobního života a není tak jen jeho volitelným doplňkem. [19]

### 5.5.2 Vzdělávání na pracovišti

Neustálý rozvoj můžeme částečně řídit vhodně zvolenými školeními a to jak interními, tak externími. V našem případě se soustředíme na interní, tedy vzdělávání na pracovišti tzv. On the Job Training, které probíhá přímo během pracovního procesu. Vybranými metodami pro náš případ jsou:

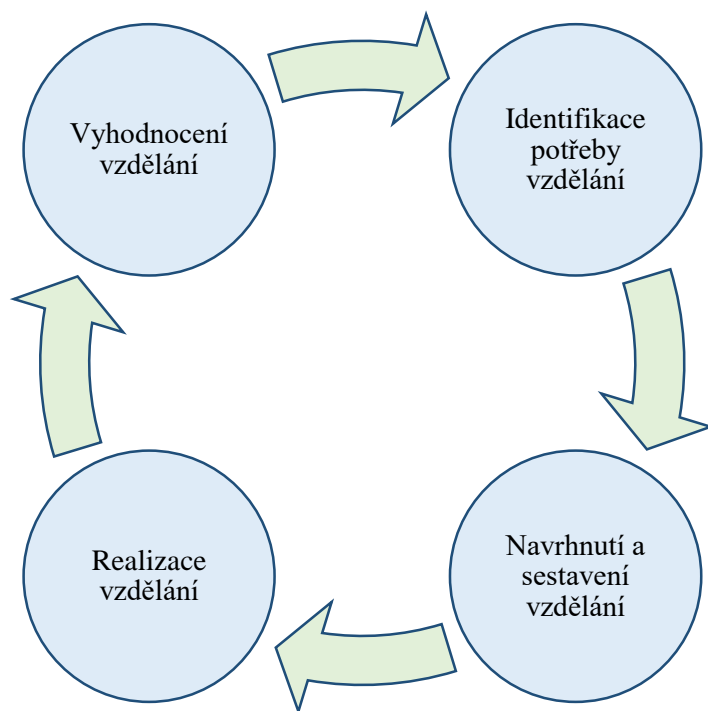
- a) **Mentorování** (z angl. Mentoring) je poměrně neformální způsob vzdělávání. Pracovník si ideálně zvolí nebo mu je přiřazen tzv. mentor, který má roli vedoucího v rámci jeho vzdělávání. Mentor funguje jako průvodce po celou dobu jeho vzdělávání, motivuje svého svěřence, poskytuje mu zpětnou vazbu a sdílí spolu své poznatky.
- b) **Koučování** (z angl. Coaching) lze chápat jako dlouhodobější proces zlepšování manažerských a interpersonálních dovedností pod dohledem a podpory poskytované ze strany tzv. kouče. Jeho znalosti jsou především v měkkých dovednostech, tedy vedení lidí, psychologii, práci s lidmi a podobně. Kouč pomáhá svému vzdělávanému pracovníkovi hledat, pomocí vhodně zvolených postupů, správnou cestu k dosažení jeho cílů. Coaching je používán jak pro rozvoj manažerských dovedností, tak pro rozvoj osobnostní.
- c) **Konzultování** (z angl. Counselling) spočívá v přidělení vzdělávajícímu konzultanta, na kterého se může v případě řešení vyskytnutého problému obrátit. Konzultování se používá především jako doplněk samostudia.
- d) **Asistování** (z angl. Assisting) je metoda, při níž má vzdělávající pracovník roli asistujícího. Má tak možnost pozorovat způsob práce zkušeného pracovníka přímo na reálných příkladech v praxi. Zkušený pracovník rovněž může nechat asistujícího si vyzkoušet i některé jeho činnosti a zastoupit ho tak, přičemž na něj stále dohlíží a následně mu poskytuje zpětnou vazbu.

- e) **Pověření úkolem** (z angl. Task Entrust) spočívá v tom, kdy je vzdělávající pracovník pověřen realizací určitého úkolu. Zpravidla je mu přidělen i nějaký zkušený pracovník, který ho pozoruje a v případě potřeby ho opraví nebo pomůže. Vzdělávající pracovník tak má možnost se naučit a procvičovat příslušné dovednosti přímo v praxi. [20]

### 5.5.3 Proces vzdělávání

Proces vzdělávání je charakterizován cyklem vzdělávání, který je znázorněný na obrázku 6. Tento cyklus můžeme rozdělit do čtyř kroků.

- 1) **Identifikace potřeby vzdělání.** Základní pomocnou otázkou pro určení těchto potřeb může být: „Kdo potřebuje dalšího vzdělání a proč?“ Těmito důvody může být požadavek na zlepšení výkonnosti, seznámení s technologickou inovací, celkový růst a expanze dané organizace nová legislativa a podobně. Metody, pro odhalení těchto potřeb, mohou být: přímé pozorování situace, výsledky od výkonnostního managementu, provádění zpětné vazby, formou dotazníků a další.
- 2) **Navrhnutí a sestavení vzdělání.** Předmětem tohoto kroku je si uvědomit, jaká dovednost nebo znalost má být zlepšena a jakou formou bude toto vzdělání provedeno. Prvně se tedy stanoví cíle, kterých má být dosaženo, zda jde o zlepšení znalostí, dovedností, postoje, či vystupování. Dále se naplánuje doba a rozsah vzdělávání. Rozhodne se, jakou formou vzdělání proběhne, zda metodou koučování, mentoringu atd., či formou jednorázového, nebo opakovaného školení. A nakonec, která osoba vzdělávání povede.
- 3) **Realizace vzdělání.** Po navrhnutí a sestavení daného vzdělání nastává jeho samotné provedení, kde se realizují jednotlivé naplánované kroky.
- 4) **Vyhodnocení vzdělání** se skládá ze dvou částí. V první se ověřuje, zda navržený vzdělávací program předal účastníkovi všechny potřebné znalosti a dovednosti, které byly původně zamýšleny. Ve druhé části se pak vyhodnocuje, zda navržený program úspěšně pokryl identifikované potřeby vzdělání, jinými slovy, zda bylo docíleno v dané oblasti zlepšení, případně o kolik. [19]



Obr. 6) Cyklus školení

## 5.6 Zhodnocení

Velké konkurenční prostředí, ve kterém se dnes organizace nacházejí, společně se stále náročnějšími zákazníky kladou na jednotlivé společnosti vysoké nároky na kvalitu, spolehlivost, bezpečnost, dodací lhůty a mimo jiné, taky především na cenu. To vše tlačí zmíněné společnosti k maximální efektivnosti procesů a celkového chodu organizace. Aby tomu všemu bylo vyhověno, dělí se management na několik klíčových oblastí, které jsou spolu provázány a tvoří tak dohromady jeden celek, jeden systém. Potom už je na každé společnosti, jak důsledně se těmto oblastem věnuje, a zda podporuje, přejímá a zavádí další nové metody a trendy na poli organizačního managementu.

V první oblasti managementu jsme se seznámili se strategickým managementem, o němž by se dalo říci, že stojí v rámci vedení nejvýše. Jeho předmětem je totiž určit a sjednotit celkovou představu o chodu organizace. Nastavit směr, tedy vizi a určit jednotlivé cíle, kterých má být během daného období dosaženo. Stanovená strategie se může v každé společnosti lišit, nicméně jsme si pro představu charakterizovali, jak vypadá obecný strategický cyklus, který je tvořen šesti základními kroky. Pro rozšíření této oblasti managementu jsme si představili strategii modrého oceánu, jejíž myšlenka spočívá v objevení tzv. modrého oceánu, který symbolizuje dosud neznámé a neobjevené odvětví, nebo trh. Zaměřuje se na vytvoření nové vlastní cesty, která se vyhýbá dosavadnímu silně konkurenčnímu prostředí.

Dále jsme si představili systém managementu kvality, neboť at' již vytváříme, či děláme cokoliv, měli bychom to dělat pořádně. Každopádně jsme se komplexně seznámili s přístupem vedení kvality a to za pomoci představení čtyř základních koncepcí. Pro náš záměr se nejvíce nabízela koncepce TQM, která spíše než daný systém představovala určitou filozofii, jenž spočívá v myšlence řízení organizace kvalitně.

Následně jsme se obeznámili s managementem změn, který představuje stěžejní oblast v rámci managementu organizace. Pro jeho úspěšné zvládnutí je nezbytná důkladná znalost organizační kultury, se kterou jsme se již seznámili v kapitole 4.5. Obecně se tak tento management zabývá postupem zavádění jednotlivých změn, které jsou nezbytné pro další rozvoj organizace. Stěžejní oblastí je zejména z důvodu, že lidé mají zpravidla odpor vůči změnám. Proto je samotný proces změny jak v organizaci, tak u jednotlivce velmi citlivou záležitostí, která musí být uchopena za správný konec.

Předposlední oblastí tedy oblastí výkonnostního managementu jsme se zaměřili na vedení a podchycení celkové efektivity organizace. Staví na základě vytvoření sdílené představy cílů a hodnot společnosti a zaměstnance. Jedná se tedy o individuální proces každého pracovníka. To vyžaduje mimořádnou kvalitu vedoucích a managementu, kteří musejí umět odhalit a skloubit jednotlivé cíle daných pracovníků s cíli organizace, většinou za podpory správných motivačních faktorů. Myšlenka tohoto managementu spočívá v tom, že lidé pracují mnohem výkonněji, pokud kromě zadaných úkolů dosahují i svých individuálních cílů a pracují tak i na svém osobním rozvoji.

Rozvojem jsme se tak plynule překlenují do poslední zmíněné oblasti, kterou je management lidských zdrojů. Ten se nám nestará pouze o zabezpečení správných lidí na správné pracovní místo, ale o kompletní zajištění a podporu organizace, týkající se personálu, neboť právě oni jsou jedním z nejdůležitějších článků společnosti. Naším cílem, v rámci tohoto odvětví, bylo zejména si uvědomit podstatu neustálého rozvoje, u kterého jsme si představili jak samotný proces vzdělávání, tak i jednotlivé efektivní metody vzdělávání přímo na pracovišti.





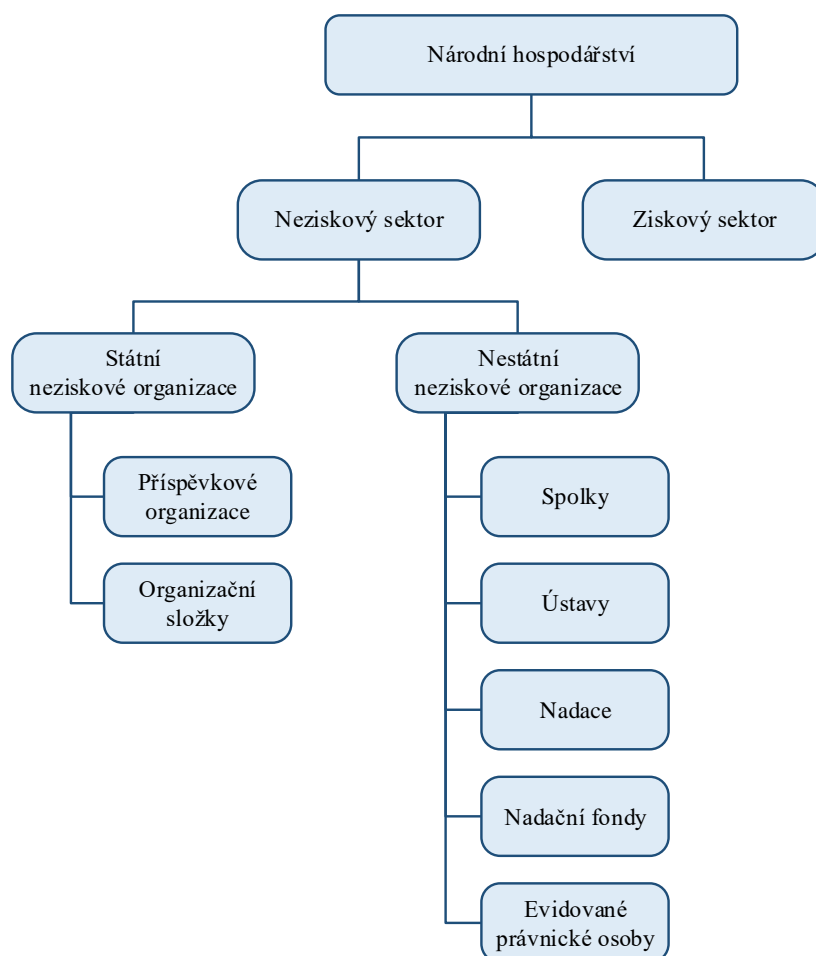
## 6 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Po zhodnocení a uzavření problematiky managementu si ve stručnosti představíme neziskový sektor. Neboť se následně překleneme do další části, ve které se již budeme zabývat aplikací vybraných přístupů vedení v turistickém oddílu mládeže, který spadá právě pod neziskové organizace.

V této kapitole se seznámíme se základním dělením neziskové sféry a následně se soustředíme na nestátní neziskové organizace.

Na začátek si nejdříve vymezíme pojem neziskové organizace. Ty jsou chápány jako organizace, jejímž cílem není vytváření zisku a jeho následné přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice vytvořit mohou, nicméně ho musí vrátit zpět a použít jej k rozvoji organizace a plnění jejích cílů.

### 6.1 Dělení neziskových organizací



Obr. 7) Dělení neziskových organizací

Na základě typologií neziskových organizací a členění používaného poradním orgánem vlády České republiky, kterým je Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, dělíme v rámci národního hospodářství neziskový sektor na *vládní*, někdy používané i státní či veřejné, neziskové organizace a *nestátní*, nevládní, občanské či soukromé, neziskové organizace, rovněž označované zkratkou NNO. Členění je názorně zobrazeno na obrázku 7. [21]

## 6.2 Státní neziskové organizace

Státní neziskové organizace zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Jejich opodstatnění je dáno jejich posláním, kterým je podílení se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu, či obce. Jejich právními formami jsou příspěvkové organizace a organizační složky státu, kraje, nebo obce.

Jejich určitá část se charakteristikami svých činností blíží nestátním neziskovým organizacím. Ze strukturálně-operacionálních vlastností, tedy charakteristických rysů organizace, které jsou podrobně uvedeny v následující kapitole 6.3, státní neziskové organizace popisuje pouze první, třetí a čtvrtý bod, tj. institucionalizovanost, neziskovost a samosprávnost. [21]

## 6.3 Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace NNO (z angl. Non-Governmental Organization NGO) mají za cíl přímý užitek. Bývají financovány především ze soukromých financí, avšak mohou být dotovány i z příspěvků financí veřejných.

NNO vycházejí z principu sebeřízení společnosti, jenž představuje schopnost daného společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru, organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání. Pro představu a letmé porovnání se ziskovým sektorem můžeme vidět v tabulce 2 vybrané silné a slabé stránky NNO. Celkově jsou pak nestátní neziskové organizace charakterizovány těmito strukturálně-operacionálními rysy:

- 1) Jde o organizace, které jsou do určité míry **institucionalizovány**. To znamená, že mají jistou organizační strukturu a skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.
- 2) Mají **soukromou povahu**, nejsou tedy součástí státní správy, ani jí nejsou řízeny. Nicméně mohou pobírat státní podporu a součástí vedení mohou být také státní úředníci. Rozhodující je, aby byla základní struktura neziskových organizací ve své podstatě soukromého charakteru.

- 3) **Nerozdělují zisk**, nepřipouští se tedy u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Případně dosažený zisk musí být opětovně použit na prostředky vedoucí k rozvoji organizace a plnění jejich cílů, které jsou dané posláním organizace. Jde tak o organizace, u kterých primárně nedochází k dosahování zisku.
- 4) Jsou **samosprávné a nezávislé**, což znamená, že jsou schopné samy řídit svou vlastní činnost. Tyto organizace mají vlastní interní pravidla vedení a nejsou ovládány zvenčí.
- 5) Jsou **dobrovolné**, což vyplývá z dobrovolné účasti na svých činnostech. Tato dobrovolnost se především projevuje vykonávanou neplacenou prací pro danou organizaci. [21]

Tab 2) Silné a slabé stránky NNO [23]

Silné stránky	Slabé stránky
Nezávislost neziskové organizace	Časové zaneprázdnění dobrovolníků
Aktivita a vstupní elán zapojených lidí	Nedostatečná informovanost o náplni a práci sdružení k veřejnosti
Vyplnění bílých míst v poskytovaných službách	Závislost na finančních zdrojích
Konkurence pro stávající služby (např. služby zajišťované státem)	Malý prostor organizace při shánění sponzorů
V mnohých případech levnější poskytování služeb apod.	Nedostatečná projektová připravenost organizací apod.
	Nedostatek financí na zaplacení odborníků, kteří jsou důležití pro chod organizace
	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Prvního ledna 2014 nabyl v účinnost nový občanský zákoník NOZ, který se mimo jiné dotýká i změn v neziskového sektoru. NOZ tak nově stanovuje následující typy nestátních neziskových organizací, kterými jsou:

- Spolky
- Ústavy
- Nadace
- Nadační fondy
- Evidované právnické osoby

### 6.3.1 Spolky

Spolky jsou založené za účelem naplňování daného zájmu jejich zakladatelů. Mají charakter právnické osoby. Zákonná úprava umožňuje účel spolku jak zcela soukromého charakteru, například skupina osob sdružující se za účelem věnovat se společně svému zájmu, tak veřejného, například spolek založený za účelem pomoci ohroženým skupinám obyvatel, nebo jejich kombinaci.

Členové spolku mohou být zavázáni přispívat na jeho činnost formou členského příspěvku, nicméně jejich účast ve spolku je zcela dobrovolná. Pod těmito spolky jsou právě vedeny asociace pro práci s dětmi a mládeží, jako je například Junák – Český skaut, Asociace turistických oddílů mládeže a další. Pro založení spolku je nutno minimálně tři osob, které se dohodnou na znění stanov, nebo někoho, kdo svolá ustanovující schůzi, která následně schválí stanovy. Tyto stanovy musí obsahovat:

Tab 3) Obsah stanov [22]

Povinné údaje	Dobrovolné údaje
Název	Druhy členství
Sídlo	Práva a povinnosti jednotlivých druhů
Účel, pro který byl založen	Proces přijímání členů
Práva a povinnosti členů vůči spolku	Zánik členství, vyloučení členů
Určení statutárního orgánu	Členský příspěvek
	Pravidla pro vedení seznamu členů
	Fúze a rozdělení spolků
	Zrušení a likvidace spolku
	Pobočné spolky a další

### 6.3.2 Ústavy

Další novou formou právnické osoby podle NOZ jsou ústavy. Ty jsou zakládány za účelem provozovat užitečnou činnost pro veřejnost s tím, že výsledky jejich činností jsou každému rovnocenně dostupné za předem stanovených podmínek. Ústavy se zakládají zakládací listinou.

Pro ústavy je typické využití nejen osobní, ale i majetkové složky organizace, kde se na rozdíl od spolků počítá i s majetkovými vklady. Dále na rozdíl od spolků mají ústavy zákonem danou strukturu orgánů, ve které je ředitel, tedy statutární orgán ústavu s nárokem na odměnu a správní rada, která dohlíží na ředitele a rozhoduje o hlavních finančních tocích.

### 6.3.3 Nadace

Nadace představují účelové sdružení majetku, oproti spolkům jim tak chybí osobní složka. Zakládají se za určitým účelem, který může být buďto obecně prospěšný, například ochrana duchovních hodnot, lidských práv, kulturních památek a podobně, nebo dobročinný například podpora konkrétní skupiny znevýhodněných osob. Nesmí však podporovat politické strany ani hnutí, dále nesmí podporovat členy svých orgánů, své zaměstnance nebo jejich osoby blízké. Nadace se zakládají nadační listinou.

Nadace mohou v rámci své vedlejší činnosti podnikat, zisk z podnikání však musí použít, stejně jako v ostatních typech neziskových organizací, výlučně na podporu své hlavní činnosti. Majetek nadace tvoří nadační jistina a ostatní majetek. Nadační jistina musí mít celkovou hodnotu alespoň 500 000 Kč. Nadace pak používá svůj majetek k poskytování nadačních příspěvků, k zajištění vlastní činnosti k naplnění svého účelu a k úhradě nákladů na zhodnocení nadační jistiny i nákladů na vlastní správu.

Právní úprava nadace umožňuje, aby se transformovala na nadační fond. Podmínkou však mimo jiné je, aby to výslovně připouštěla zakladatelská listina nadace.

### 6.3.4 Nadační fondy

Nadační fondy jsou další formou z účelových sdružení majetku. Stejně jako nadace se zakládají k účelu užitečnému společensky nebo hospodářsky. Na druhou stranu však nemají stanovenou minimální hodnotu vkladu, nadační jistinu ani nadační kapitál. Dále se na rozdíl od nadací nepočítá s jejich dlouhodobou existencí. Naopak je zcela běžné, že jakmile se finanční prostředky pro daný účel časem spotřebují, nadační fond zanikne.

I v případě nadačního fondu je ze zákona možná transformace. V případě, že to výslovně připouští zakladatelská listina, může se nadační fond transformovat na nadaci.

### 6.3.5 Evidované právnické osoby

Evidované právnické osoby vystupují jako samostatné právnické osoby, a to v rámci církve nebo náboženské společnosti. Těmi se rozumí dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry. Jejich účelem založení je vyznání určité náboženské víry a s tím spojené shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby.

K naplňování cílů využívá církve různé finanční zdroje, jako například výnosy z vlastního majetku a církevní sbírky mezi věřícími v kostelech a modlitebnách. [22, 23]

## 6.4 Zhodnocení

Účelem této kapitoly bylo seznámit se s neziskovými organizacemi a to zejména s jejich organizační strukturou. Abychom si byly schopni správně zařadit oblast práce s dětmi a mládeží, kam patří i náš turistický oddíl mládeže. A zároveň v širší souvislosti pak obecně lépe pochopit jednotlivé typy nestátních neziskových organizací.

Neziskový sektor se dělí na dvě větve, kterými jsou státní a nestátní neziskové organizace. Státní neziskové organizace zabezpečují převážně veřejnou správu. Jejich dělení je pak na příspěvkové organizace, což mohou být například školy, nemocnice, muzea a další, a na organizační složky, kterými jsou například jednotlivé ministerstva a úřady, soudy, hasičský záchranný sbor, akademie věd a podobně.

Hluběji jsme však nahlédli do nestátních neziskových organizací, které prošli v roce 2004 úpravou, a to na základě nově vydaného občanského zákoníku. Nyní se tak NNO dále dělí na spolky, ústavy, nadace, nadační fondy a evidované právnické osoby.

Náš turistický oddíl mládeže spadá do spolků, přesněji je pobočným spolkem spolku Asociace turistických oddílů mládeže, ale o tom se ještě podrobněji zmíníme v následující kapitole.

Závěrem můžeme shrnout neziskové organizace, jakožto společnosti, jejímž cílem není dosažení zisku. Liší se tak od ziskového sektoru zejména jinými hodnotami a celkově jiným přístupem, neboť například konkrétně v oblasti práce s dětmi a mládeží jsou její členové dobrovolníci, kteří se jí věnují nad rámec svých povinností a ve svém volném čase. Klíčovou roli tak hraje motivace a celková organizační kultura, která má značný podíl na udržení si svých členů a oslovení nové generace. Hlavním rozdílem tak je, oproti ziskovému sektoru, prioritou vytvoření příjemného a bezpečného společenského prostředí nad samotnou efektivitou jednotlivých procesů a celkovému chodu organizace. Nicméně je v této oblasti stále dostatečně velký prostor pro modifikování, aplikování a vyzkoušení jednotlivých vybraných systémů a přístupů managementu právě ze ziskového sektoru.

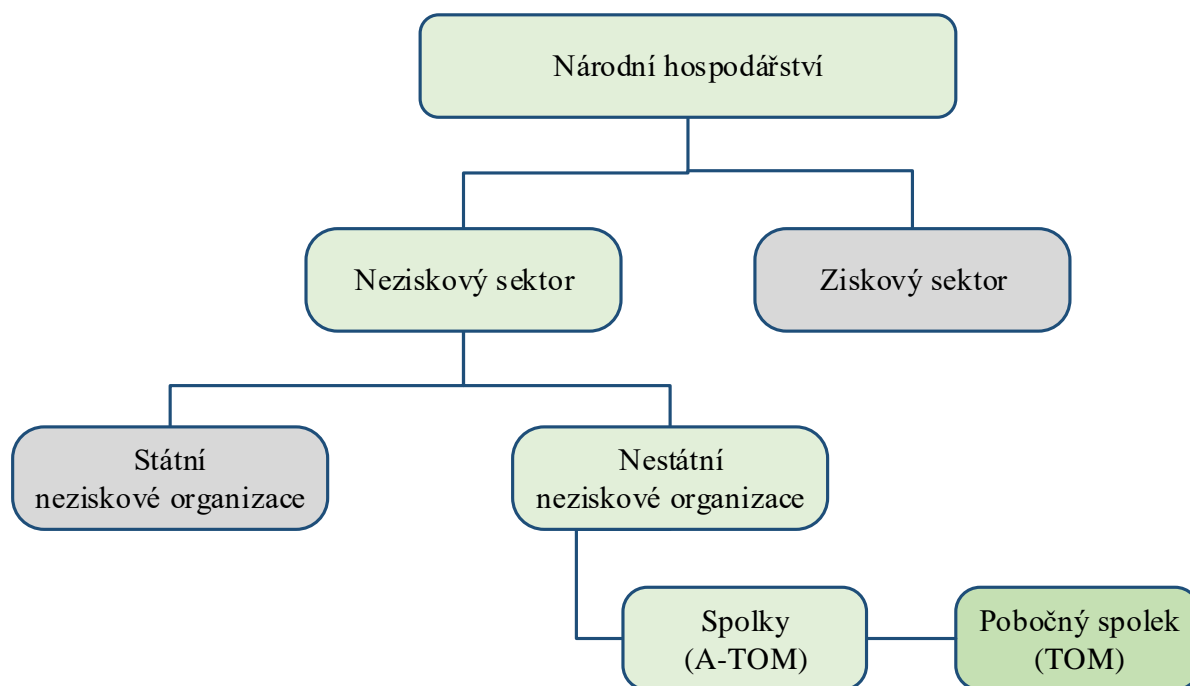
## 7 ANALÝZA VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Nyní už přejdeme k turistického oddílu mládeže TOM, kterému se již dále budeme věnovat.

Nejdříve si v této kapitole začleníme náš turistický oddíl mládeže do struktury neziskového sektoru. Následně si jej představíme a seznámíme se s jeho organizační kulturou. Dále se zorientujeme v organizační struktuře a nakonec si zhodnotíme a vymezíme jednotlivé oblasti pro zlepšení, směřované především na chod letního stanového tábora.

### 7.1 Zařazení

V minulé kapitole jsme se seznámili s organizační strukturou neziskových organizací. Nyní si ještě v krátkosti do této struktury zařadíme náš sledovaný turistický oddíl mládeže, viz obrázek 8.



Obr. 8) Zařazení turistického oddílu mládeže do neziskových organizací

Jednotlivé turistické oddíly mládeže jsou takzvanými pobočnými spolky, které spadají pod spolek Asociace turistických oddílů mládeže, který patří pod nestátní neziskové organizace. Pod spolky jsou obecně vedeny asociace věnující se práci s dětmi a mládeží, můžeme tu tak nalézt jak největší výchovnou organizaci u nás, kterou je Junák – Český skaut



s více než 55 500 členy, tak spolek dětí, mládeže a dospělých Pionýr se svými 15 000 členy a mnoho dalších.

## 7.2 Představení

Nejdříve si představíme a zařadíme do kontextu Asociaci TOM, následně se již konkrétněji seznámíme s působností turistického oddílu mládeže.

### 7.2.1 Asociace turistických oddílů mládeže

Asociace turistických oddílů mládeže A-TOM (znak viz obr. 9) je spolek dětí a mládeže s celorepublikovou působností zaměřený zejména na turistiku a tábornictví. A-TOM byl založený v roce 1991, je tedy relativně mladým spolkem, čemuž odpovídá i nižší počet členů, kterých je přes 9 000. Jeho členové jsou tzv. tomíci, kteří se scházejí na oddílových schůzkách, podnikají řadu tuzemských i zahraničních výprav, které jsou mimo jiné zaměřené i na horolezectví, cyklistiku, vodáctví a další, vyvrcholením sezóny je pak pořádání letních stanových táborů.

Organizační struktura Asociace TOM je složená pouze ze dvou článků, kterými jsou ústředí a oddíl. Je tak maximálně přímá, bez dalších mezičlánků, což umožňuje, že finanční prostředky i informace proudí z ústředí přímo jednotlivým oddílům.

Oddíly mají zároveň velkou míru svobody. Vedle několika základních povinností, jako je registrace, včasného vyúčtování zprostředkovaných státních dotací, naplnění základních článků stanov a základního poslání spolku, je zcela na oddílech, jakou činnost vyvíjejí. [24]



Obr. 9) Znak Asociace turistických oddílů mládeže [29]

### 7.2.2 Turistický oddíl mládeže

Turistický oddíl mládeže, jak již bylo zmíněno, je pobočným spolkem Asociace turistických oddílů mládeže. Účelem toho pobočného spolku je smysluplné naplňování volného času a výchova svých členů na poli turistiky, tábornictví, sportovních, kulturních, sociálních a charitativních aktivit. Doporučenými formami činnosti jsou výpravy a výlety, tábory, turistické závody, akce pro veřejnost či další smysluplné akce, pro které se vedoucí oddílu rozhodnou. [25]

Konkrétně tak oddíl pořádá deset **víkendových výprav** během roku, zpravidla vždy zaměřené na nějakou tematiku. Hlavními výpravami jsou zejména podzimní, vánoční, jarní, velikonoční a letní, které se z většiny vážou na školní prázdniny. Tyto výpravy pak místo obvyklých tří dnů, tedy dvou nocí, bývají na pět až sedm dní. Na těchto výpravách je rovněž zvýšený i počet účastníků, který může dosahovat z obvyklých 12 až přes 35 členů. Výpravy tedy provází vždy nějaké téma nebo ústřední motiv, záleží na jejím charakteru. Kratší výpravy spolu s podzimní jsou provázeny nejrozličnější tematikou, jako například Alenka v říši divů, Apokalypsa, Western, Akta X a podobně. Tomuto tématu je pak přizpůsoben program, který je modifikován na jednotlivá prostředí. Vánoční a velikonoční výpravy jsou přizpůsobené danému svátečnímu období. Náplní jarní výpravy je lyžování, kde jsou z řad vedoucích připraveni i zkušení instruktoři lyžování. A nakonec letní výprava, která je již tradičně vodácká, se odehrává v přírodě na některé z českých řek.

Stěžejní aktivitou oddílu je pak pořádání třítydenního letního **stanového tábora**, jehož se pravidelně zúčastní okolo padesáti dětí ve věku od 6 do 15 let a k tomu adekvátní počet vedoucích. Tábor je postaven na louce mezi lesy, kudy protéká i malá říčka. Tábořiště je tvořeno podsadovými stany a otevřenou dřevěnou kuchyní, bez připojení elektřiny. Kvůli širokému věkovému rozpětí je tábor programově rozdělen na mladší a starší, v případě potřeby i ještě na střední. Tábořem pak obecně prochází dvě programové větve, první je klasický program, tedy nejrozličnější hry na louce v lese a podobně. Druhou větví je celotáborová hra, neboli zkráceně celta, která představuje ústřední motiv tábora. Je založena zejména na kreativitě vedoucích, kteří se podílejí na vzniku tohoto programu, jenž je provázen určitým dějem a odehrává se ve vytvořeném imaginárním světě. Pro představu, témata byl jak dávný starověk, western, aztécké, tak i futuristický svět hvězdných válek.

Tábor a výpravy jsou dále doplněny o tzv. **družinky**, tedy pravidelné schůzkami, které tvoří skupinky zpravidla o pěti dětech a dvou vedoucích, kteří se takto scházejí po čas celého školního roku. Tyto družinky bývají nejčastěji rozděleny podle věku a povaze dětí.

Mimo tyto pravidelné aktivity se pořádají i další akce, závisící na dobrovolném zájmu a aktivitě jednotlivých vedoucích.

### 7.3 Organizační kultura

V návaznosti na Scheinův model můžeme organizační kulturu našeho sledovaného turistického oddílu mládeže rovněž popsat ve třech úrovních.

Do první úrovně, **artefaktů**, která je tou nejviditelnější částí kultury, můžeme zařadit například snahu sžítí člověka s přírodou, která je mimo jiné jasně vyjádřena organizací třítydenního stanového tábora, bez elektřiny. Dále darování jednotného oblečení, jako jsou trička, mikiny, bundy apod. Vaření z kvalitních surovin, u kterých se velmi dbá na jejich čerstvost, stejně tak jako na postup přípravy, kdy se dělají čerstvé knedlíky, vánočky, buchty apod. Důraz na vytváření otevřeného a bezpečného prostředí, ve kterém je maximální možná tolerance a respektování se navzájem bez nemístných předsudků. S čímž souvisí slušné vyjadřování bez používání vulgarismů a striktní zákaz požívání alkoholu a omamných látek, který dodržují i plnoletí vedoucí. Je zde snaha o výběr dobrého a příjemného ubytování s možností výletů do okolní přírody. Dbá se na finanční dostupnost jednotlivých výprav a tábora, aby jejich cena nebyla překážkou pro jejich zúčastnění se. S tím souvisí i snaha o silné materiální vybavení oddílu, čímž se nemyslí jen kvalitní nářadí jako sekery, pily a podobně, ale například i kvalitní vodácké vybavení a další nákladnější položky. Dále by se dala uvést specifická hantýrka, která je v oddíle používána. A nakonec bychom ještě mohli uvést pravidelné vánoční posezení, silvestrovskou výpravu, potáborový výlet a další podobné aktivity, které jsou určeny speciálně pro vedoucí.

Do druhé úrovně, **zastávaných hodnot a norem chování**, která je již méně viditelná, můžeme zahrnout pravidlo, že starší pomáhají mladším, stejně jako silnější slabším, a to jak mezi vedoucími, tak mezi dětmi. Na jídlo chodí vždy prvně děti, a to pro případ, kdyby se stalo, že se navaří méně, než je celkový počet účastníků. Dále se vedoucí snaží chodit na srazy před odjezdem na výpravu vždy v čas, aby případně pomohli ostatním s předáváním dětí. Je kladen velký důraz, aby se vedoucí mezi sebou navzájem před dětmi neshazovali, aby působili jednotně. Dále propojení vícero generací, kdy mezi sebou navzájem komunikují a spolupracují na stejné úrovni. A v neposlední řadě bychom mohli zmínit pravidlo, kdy vedoucí platí stejnou částku za výpravu jako děti.

Poslední, třetí úroveň jsou dle Scheina **základní přesvědčení**, tyto hodnoty již nejsou viditelné, ale jsou v nás a podílejí se tak na dotváření organizační kultury. V rámci této úrovně bychom tedy mohli zmínit například starost vedoucích o svěřené děti, kdy jim daleko nad rámec svých povinností z vlastní vůle a času věnují stejnou a možná kolikrát i větší pozornost, než jejich rodiče. Dále bychom mohli uvést přesah oddílu do osobního života, kdy v rámci oddílu vznikají pevné přátelské vztahy na celý život stejně tak jako i vztahy partnerské. V této návaznosti můžeme rovněž zmínit vzájemné pomáhání si mezi vedoucími a členy oddílu obecně. A to jak v rámci výprav a tábora, kde si pomáhají i nad rámec svých jednotlivých povinností, tak zejména v rovině osobního života, kde se na sebe mohou v těžkých chvílích opřít a spolehnout se.

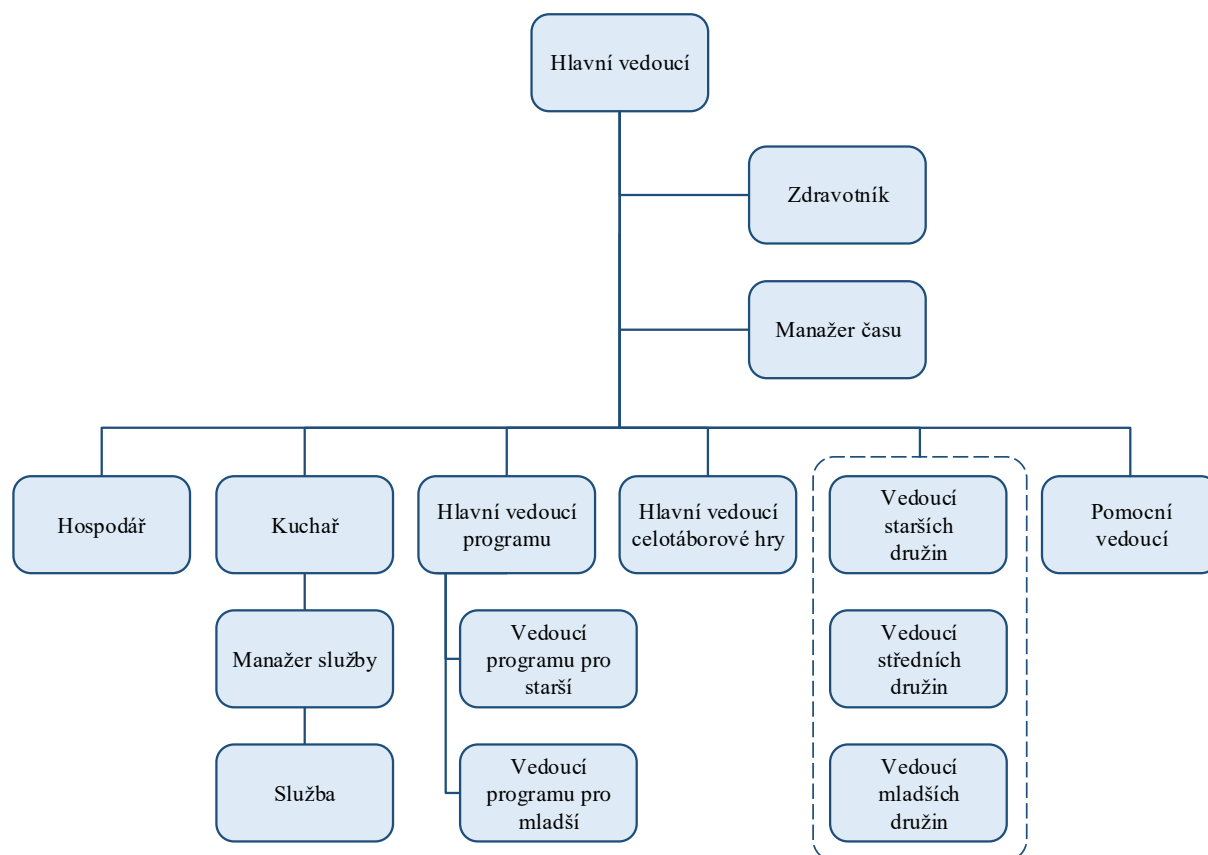
## 7.4 Organizační struktura

Organizační struktura turistického oddílu mládeže přímo vychází z jeho jednotlivých procesů a činností. V rámci této kapitoly se již přeneseme opět do specifitější oblasti, kterou je chod letního stanového tábora, jímž se budeme dále zabývat.

Obecně by se dalo říci, že je struktura oddílu vesměs plochá. Nemá účel hierarchický, ale spíše informativní, aby bylo jasné, jaké jsou jednotlivé klíčové pozice a jejich komunikační vazby. Z povahy oddílu vyplývá, že jsou všichni vedoucí na stejné úrovni a každého názor je velmi ceněn. Rozhodnutí se provádí na základě společného konsensu, nikoliv rozhodnutím jedince. Výjimku samozřejmě tvoří hlavní vedoucí tábora a zdravotník, kteří mají celkovou zodpovědnost jak za chod tábora, tak za všechny jeho účastníky.

### 7.4.1 Organigram

Z popsané organizační struktury tak můžeme sestavit organigram, který je znázorněn na obrázku 10 a pomocí kterého si rovněž můžeme představit jednotlivé role na letním stanovém táboře.



Obr. 10) Organigram

Všele stojí **hlavní vedoucí** tábora, který je zodpovědný za celkový chod tábora. Jeho hlavní náplní je koordinace všech potřebných činností pro hladký průběh tábora, řeší případně vzniklé konflikty, stará se o finanční rozpočet tábora a komunikuje s rodiči.

Pod ním se nachází **zdravotník**, který se stará o tábor ze zdravotnického a hygienického pohledu. Ošetřuje vzniklé poranění účastníků a vede jejich zdravotní dokumentaci. Rovněž je zodpovědný za medikaci. Dohlíží na čistotu a hygienický stav toalet, umývárny, kuchyně a celého tábořiště.

**Manažer času** dohlíží na plynulost jednotlivých programů během dne. Zároveň koordinuje jednotlivé osoby a činnosti. Například řeší s vedoucím programu časový harmonogram dané hry, aby mohl informovat kuchyň ohledně přípravy výdeje jídla a podobně.

**Hospodář** má na starosti technickou a zásobovací stránku tábora. Stará se tedy a spravuje materiální vybavení technického charakteru, jako je náradí a jiné. Dále zajišťuje zásobování tábora jak materiálem, tak potravinami a pitnou vodou.

**Kuchař** je zodpovědný za celkový chod kuchyně, zejména za přípravu jídla. K dispozici má **manažera služby**, který koordinuje činnost **služby**. Ta je pomocnou rukou kuchyně. Stará se hlavně o mytí nádobí, přípravu dřeva a podílí se na přípravě jídla.

**Hlavní vedoucí** (ostatního) **programu** sestavuje a vede itinerář, ve kterém má rozpis jednotlivých programů a her. Spolupracuje s **vedoucím** (ostatního) **programu pro starší** a **vedoucím** (ostatního) **programu pro mladší**, kteří se rovněž podílejí na přípravě a tvorbě zážitkového programu. Dohromady pak organizují a úkolují jednotlivé volné vedoucí, kteří pomáhají se samotným průběhem připravené hry, nebo ji sami vedou.

**Hlavní vedoucí celotáborové** hry vymýšlí a připravuje společně s dalšími volnými vedoucími náplň jednotlivých etap, což jsou dílčí programy celotáborové hry. Zároveň je v úzkém kontaktu s hlavním programovým vedoucím, kterému dává podklady pro tvorbu itineráře.

Další je skupina **vedoucích jednotlivých družin**, které jsou děleny podle rozsahu věku účastníků. Zpravidla se družiny dělí na starší a mladší, případně střední. V každé kategorii bývá okolo tří družin po šesti až osmi dětí. Tito vedoucí se starají a zodpovídají za svěřené družiny. Mají přehled o pohybu a výskytu svých svěřených dětí, předávají je při programu vedoucímu hry, věnují se jim v jejich volných chvílích, kontrolují jejich průběžnou hygienu a pořádek ve stanu. Na konci dne dohlíží, aby všechny jejich děti byly uloženy ve svých stanech.

Poslední kategorií jsou **pomocní vedoucí**, kteří nemají svoji jasně stanovenou pozici na celou dobu tábora. Každý z těchto vedoucích má samozřejmě svoji preferenci, ve které oblasti by se rádi pohybovali a pomáhali. Obecně však platí, že tito vedoucí jsou k dispozici, kterémukoliv odvětví, které aktuálně vyžaduje pomocnou ruku.

## 7.5 Oblasti pro zlepšení

Po celkovém seznámením s turistickým oddílem mládeže a sepsáním organizační struktury vedení tábora, jsme v jeho samotném chodu odhalili a identifikovali následující možné oblasti pro zlepšení:

- a) **Plánování porady.** Porady často bývají velmi zdlouhavé a neefektivní, což vede k nervozitě, únavě a celkové nechuti jejich účastníků. Nejsou dostatečně dobře a hlavně dopředu připravené. Na začátku není jasně stanoven předmět a cíl porady. Na poradách bývají často přítomni všichni vedoucí tábora, tedy i ti, kterých se přímo netýká jejich náplň. Například jsou při programové poradě přítomni i družinový vedoucí, kteří nemají k programu vesměs co říct. Obecně pak výše zmíněné má za následek to, že vedoucí mají k poradám odpor a zaujímají k nim celkový negativní postoj.
- b) **Komunikace** bývá obecně stěžejním faktorem ve všech organizacích a dalo by se říci, že i celé společnosti. Kvůli špatné komunikaci dochází k nedostatečnému předávání informací, což vede k dezinformacím, nebo neshodám v rámci jednotlivých aktivit a činností. Špatná komunikace často mívá za následek vyvolání konfliktu. K tomu nepřispívají stěžejní podmínky fungování ve stejném kolektivu lidí nepřetržitě ve stejném prostředí po dobu tří týdnů, a to od rána do večera. Stejně tak jako dobrovolná účast vedoucích, kteří se přípravě a chodu tábora věnují ve svém volném čase, nebo si na něj vybírají i dovolenou. To způsobuje, že je velmi těžké někoho kritizovat, či obecně podat negativní zpětnou vazbu, že něco dělá špatně, nebo nepracuje tolik, co ostatní. Obecně tak nejsou nastaveny žádná pravidla společné komunikace a přitom právě ona je klíčem k úspěchu.
- c) **Zpětné vazby.** Byť je technika zpětné vazby velmi žádaná, není zde její postup zcela jasně osvojen, nedaří se ji efektivně využívat a začlenit do prostředí chodu tábora. Většinou se stává, že jsou vedoucí po programu často již unaveni, nebo mají něco dalšího na práci, aby podali zpětnou vazbu danému tvůrci programu, nebo hlavnímu vedoucímu programu, v případě programové části tábora. Podobně je tomu však i v ostatních oblastech. Pokud však nějaká zpětná vazba i přesto proběhne, jen stěží se dostane až k hlavnímu vedoucímu tábora, který pak bohužel není schopen nastavit na případné nedostatky nápravná opatření a přizpůsobit jim další průběh aktivit a činností. Není tak celkově schopen zabránit a předcházet opakujícím se chybám, a to jak v rámci tohoto, tak i následujícího tábora.

- d) **Školení.** Jelikož vesměs každým rokem odchází několik vedoucích z jedné generace a naopak několik vedoucích z nové generace přichází, je důležité, aby si tyto dvě skupiny předali své dosavadní nabyté znalosti a zkušenosti, a neodešli tak tyto cenné poznatky společně s nimi. Přestože samotný oddíl již zažil několik takovýchto generačních obměn, stále zde není podchycený systém, který by toto předávání informací umožnil. S každou generací se vesměs začíná od nuly, úplně od začátku, a to včetně stejných chyb a podobně. Nicméně hlavní vedení, či obecně tvrdé jádro zůstává stále stejné, a tak mu již docházejí síly k důslednému udržování hodnot a neustálému opětovnému předávání znalostí. Dochází pak pouze k jakési nezbytnosti a setrvačnosti. Velkou roli tak hraje zejména osobní přístup každého jednotlivého vedoucího, který se buďto chce dozvědět nové věci, nebo se o ně naopak podělit.

## 7.6 Zhodnocení

V této kapitole jsme se již podrobněji seznámili s turistickým oddílem mládeže. Zařadili jsme ho mezi nestátní neziskové organizace jako pobočný spolek spolku Asociace turistických oddílů mládeže. Tato asociace je relativně mladého původu, a tak má oproti tradičním organizacím jako je Junák – Český skaut, nebo Pionýr pouze 9 000 členů. Nicméně možná i proto je složen pouze ze dvou článků, kterými jsou ústředí a pak samostatné jednotlivé oddíly, což odstraňuje zpravidla mnoho nepříjemných byrokratických mezičlánků.

Samotný turistický oddíl mládeže se tedy zabývá prací s dětmi a mládeží. Každým rokem pořádá deset vícedenních výprav a třítýdenní letní stanový tábor. Tyto velké akce jsou doplněny pravidelnými družinkami.

Pro lepší pochopení filozofie oddílu jsme se zamysleli a následně charakterizovali organizační kulturu oddílu, kterou jsme rozčlenili dle Scheinova modelu na tři oblasti. Klíčovým odhalením bylo, že má působnost oddílu přesah i do běžného osobního života a dává prostor k vytvoření pevných přátelských a partnerských vztahů, které trvají i po vystoupení z aktivního působení v oddílu. Zanechává tak v lidech značnou stopu, kterou si sebou nesou po zbytek svého života. Rovněž tito lidé, v době svého působení, nabývají nových pevných životních hodnot, neboť jim je umožněn návrat ke kořenům, kde hlavní roli hraje tolerance, úcta, radost z maličkostí, přátelství a láska.

V rámci další části, tedy organizační struktury jsme opět plynule přešli ke konkrétnější oblasti, kterou je chod letního stanového tábora a které se již budeme věnovat až dokonce. Na základě dosavadních znalostí jsme sestrojili organigram, který v rámci chodu tábora slouží spíše pro přehlednost jednotlivých rolí a jejich komunikačních cest, a nikoliv jako nástroj pro zavedení hierarchie. Spolu s ním jsme si ve stručnosti popsali jednotlivé role a jejich hlavní pracovní náplně v rámci chodu tábora.

Posledním bodem analýzy vybrané organizace byla identifikace oblastí pro následné možné zlepšení v rámci chodu tábora. Celkem jsme shledali čtyři hlavní oblasti, které zahrnují plánování porady, komunikaci, zpětnou vazbu a školení. U každé z těchto oblastí jsme se zamysleli a zhodnotili její výchozí stav, na který můžeme následně navázat.





## 8 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Po sestavení organizační struktury přejdeme k dalšímu používanému prvku zejména ve výrobním ziskovém sektoru. Pokusíme se do našeho turistického oddílu mládeže vhodně zavést procesní způsob řízení, který prosazuje mezinárodní norma ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality – Požadavky. Její poslední revize z roku 2015, respektive 2016 v České republice, umožnila její aplikaci i mimo výrobní organizace, kterým byla dříve primárně určena. Nyní je tudíž možno tuto normu aplikovat i ve všech dalších sektorech, tedy i v našem nestátním neziskovém.

V této kapitole si nejdříve ve stručnosti představíme samotné procesní řízení, zhodnotíme výchozí stav řízení v rámci letního stanového tábora a následně přistoupíme k identifikaci jeho jednotlivých klíčových procesů.

### 8.1 Procesní řízení

Prostřednictvím procesního řízení se na organizaci díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů. Proces můžeme charakterizovat jako po částech uspořádanou množinu aktivit, které přinášejí přidanou hodnotu. Každý tento proces musí mít svoji zodpovědnou osobu. Obecně pak o procesu můžeme říci, že přeměňuje vstupy na výstupy za využití daných zdrojů a působení různých omezení. Procesy se dělí do tří základních skupin, kterými jsou hlavní, řídicí a podpůrné. Úkolem jednotlivých procesů je popsat všechny činnosti a postupy organizace, které se podílejí na dosažení předem stanovených cílů.

Procesní řízení dále preferuje týmovou práci, čímž dosahuje lepšího využití svých pracovníků. Ti navíc navazují bližší vztah k zákazníkovi, který se stává součástí daných procesů, díky čemuž lze účinněji plnit jeho rozdílné požadavky. Výhodami zavedení procesního řízení může být:

- Možnost optimalizace
- Sledování výkonnosti
- Jasně definované zodpovědnosti
- Uložení know-how
- Pružné reakce na dynamické změny okolí
- Zprůhlednění organizace
- Unifikace popisu pracovních postupů
- Plánování potřebných zdrojů [26]

### 8.1.1 Model zralosti

Model zralosti CMM (z angl. Capability Maturity Model) je šestistupňovým hodnocením vyspělosti řízení procesů v organizaci. Jeho jednotlivé stupně vyspělosti jsou:

- 0 **Neexistující** – neexistuje žádný pozorovatelný řízený proces, při výskytu události společnost reaguje spontánně.
- 1 **Náhodný** – stále neexistuje sjednocený procesní přístup, veškeré důležité aktivity se provádějí jen pro konkrétní případ na individuální bázi.
- 2 **Opakovaný** – již existuje snaha o vytvoření standardních procesů, nicméně je jejich využití spíše intuitivní, což má za následek, že jsou stejné činnosti opakovány různými lidmi.
- 3 **Formalizovaný** – procesy organizace jsou zdokumentované, nicméně vlastní realizace zůstává v rukou jednotlivců.
- 4 **Měřitelný** – procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti.
- 5 **Optimalizovaný** – procesy jsou již trvale zlepšovány. Součástí procesů a řízení se stává inovační a optimalizační cyklus. [27]

Závěrem můžeme říci, že organizace je díky procesnímu řízení a znalosti jejich procesů celkově přehlednější a efektivnější. Při zavedení procesního řízení se následně můžeme inspirovat a navázat na další jednotlivé principy a prvky managementu, které se uplatňují v rámci koncepce ISO 9000 nebo komplexního řízení kvality TQM.

### 8.1.2 Zhodnocení výchozího stavu

Stávající systém řízení probíhá na základě dlouholetých zaběhnutých zvyklostech, případně na nahodile vytvořených pravidlech, které vyžaduje aktuální situace. Většinu procesů má každý vedoucí v podvědomí, nicméně, ani jeden není přesně identifikován a přehledně popsán. Z čehož vyplývá, že ani nejsou jasně přiděleny jednotlivé zodpovědnosti. Dochází tak často k špatné koordinaci daných činností a zmatenosti vedoucích, což následně vede k rozporům a konfliktům.

V případě stupnice modelu zralosti CCM bychom mohli výchozí stav zařadit do druhého stupně, tedy opakovaného. Z dlouholeté tradice vyplývá snaha o vytvoření standardního procesu, nicméně který není jasně definován, jejich využití je tedy spíše intuitivní. Naším cílem je posunout se na další stupeň, formalizovaný, ve kterém jsou již jednotlivé procesy identifikované a popsané, obecně tedy zdokumentované.

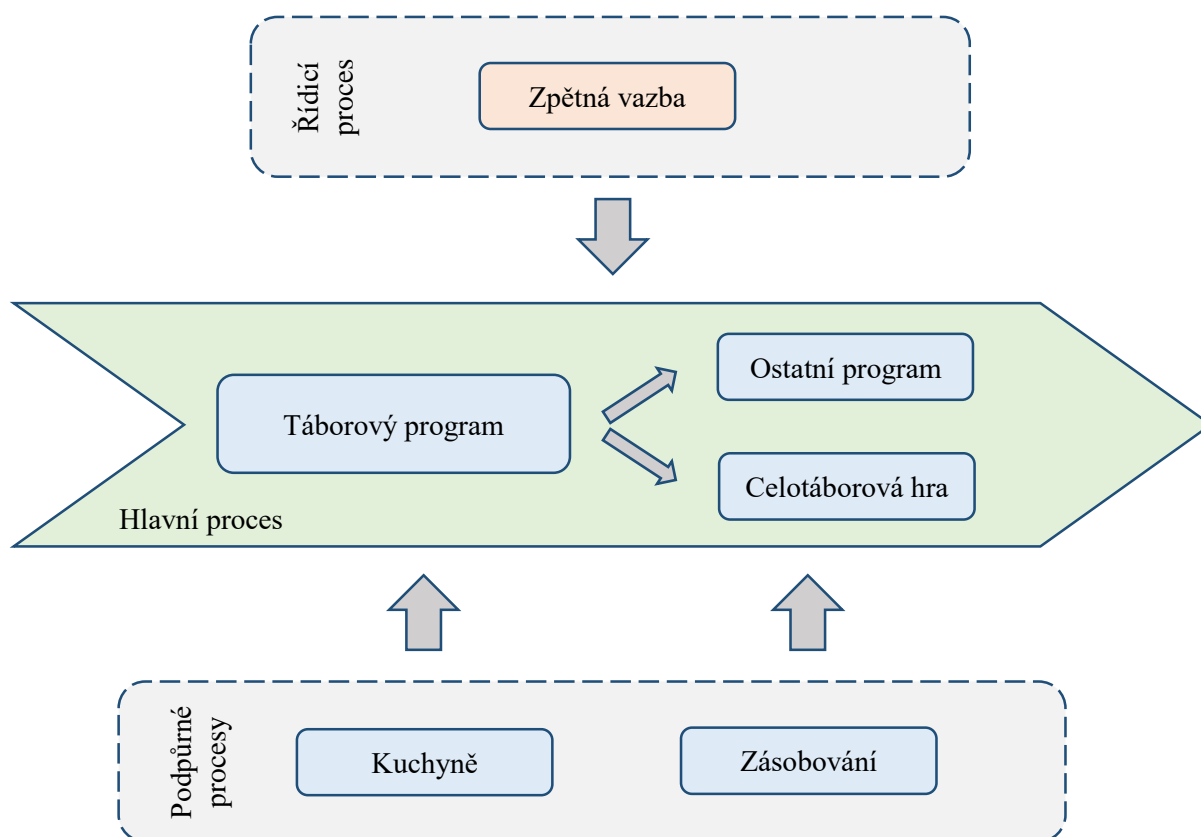
Od zavedení procesního řízení tedy očekáváme, že nám umožní větší přehlednost chodu tábora, umožní lepší komunikaci, plynulejší tok informací a zlepší opakovatelnost činností,

a to i ve smyslu předávání znalostí dalším generacím. Celkově nám tak umožní lépe řídit chod tábora jako jeden celek.

## 8.2 Identifikace procesů

Z povahy a charakteristiky letního stanového tábora nám po zvážení vyplývají čtyři klíčové procesy. Tyto procesy můžeme rozdělit na proces hlavní, kterým je táborový program, dále dělicí se na ostatní program a celotáborovou hru. Poté na procesy podpůrné, jakými jsou zásobování a kuchyně, a na nakonec na proces řídicí, který probíhá spíše nahodile, či opět dle dlouhodobě zaběhnutých tradic, jenž je podpořen formou zákonů a předpisů. Nicméně bychom do budoucna alespoň navrhli řídicí proces na základě neustálé zpětné vazby a jejího následného vyhodnocování. Toto naše doporučení vychází zejména z pochopení a analýzy organizační kultury.

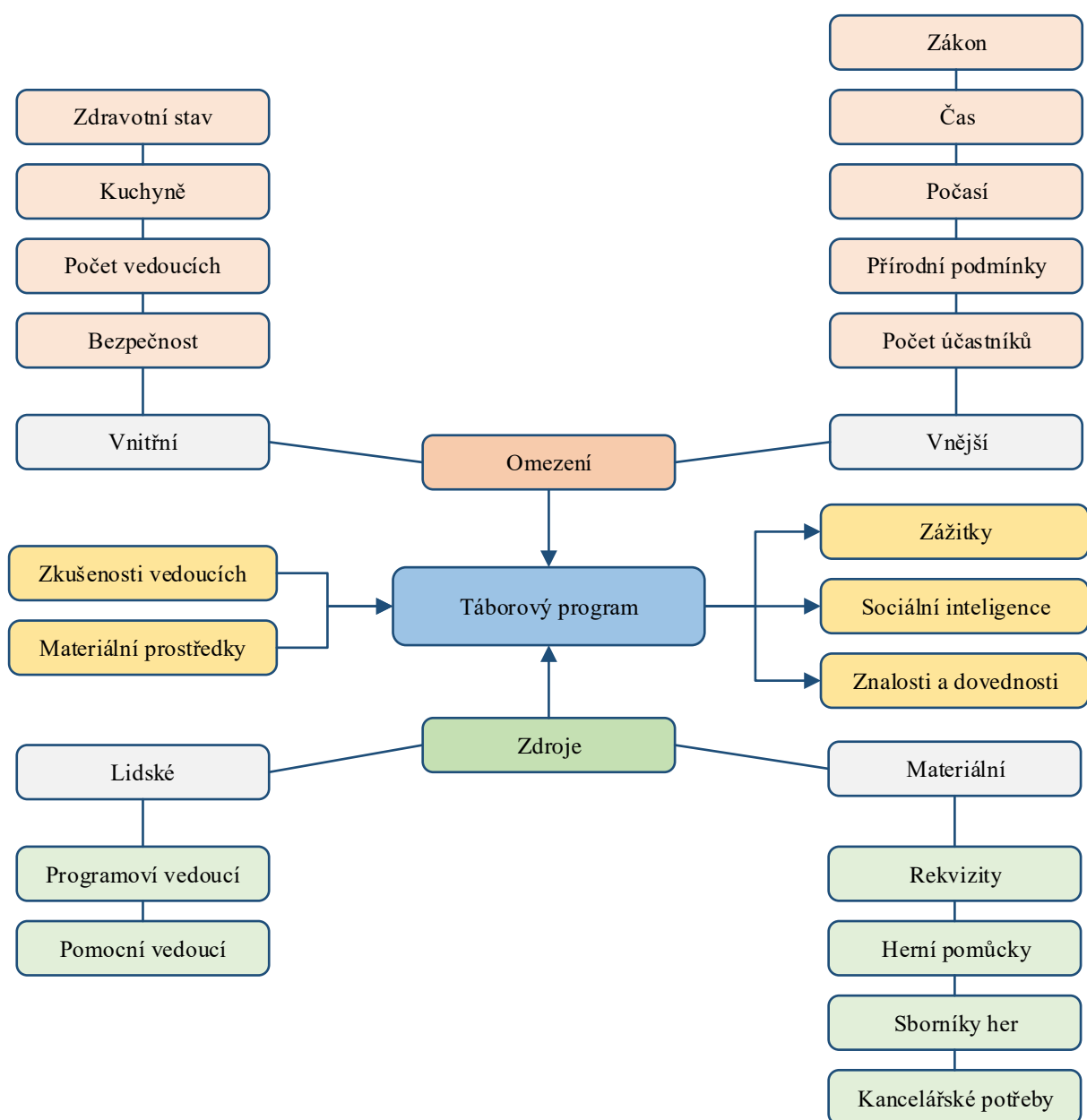
Tyto zmíněné procesy jsou graficky znázorněny na obrázku 11.



Obr. 11) Identifikace procesů

V následujících třech podkapitolách si podrobněji rozebereme jednotlivé klíčové procesy, kterými jsou táborový program, kuchyně a zásobování. Podíváme se na ně hlavně z pohledu vstupů, výstupů, omezení a zdrojů.

### 8.2.1 Proces táborového programu

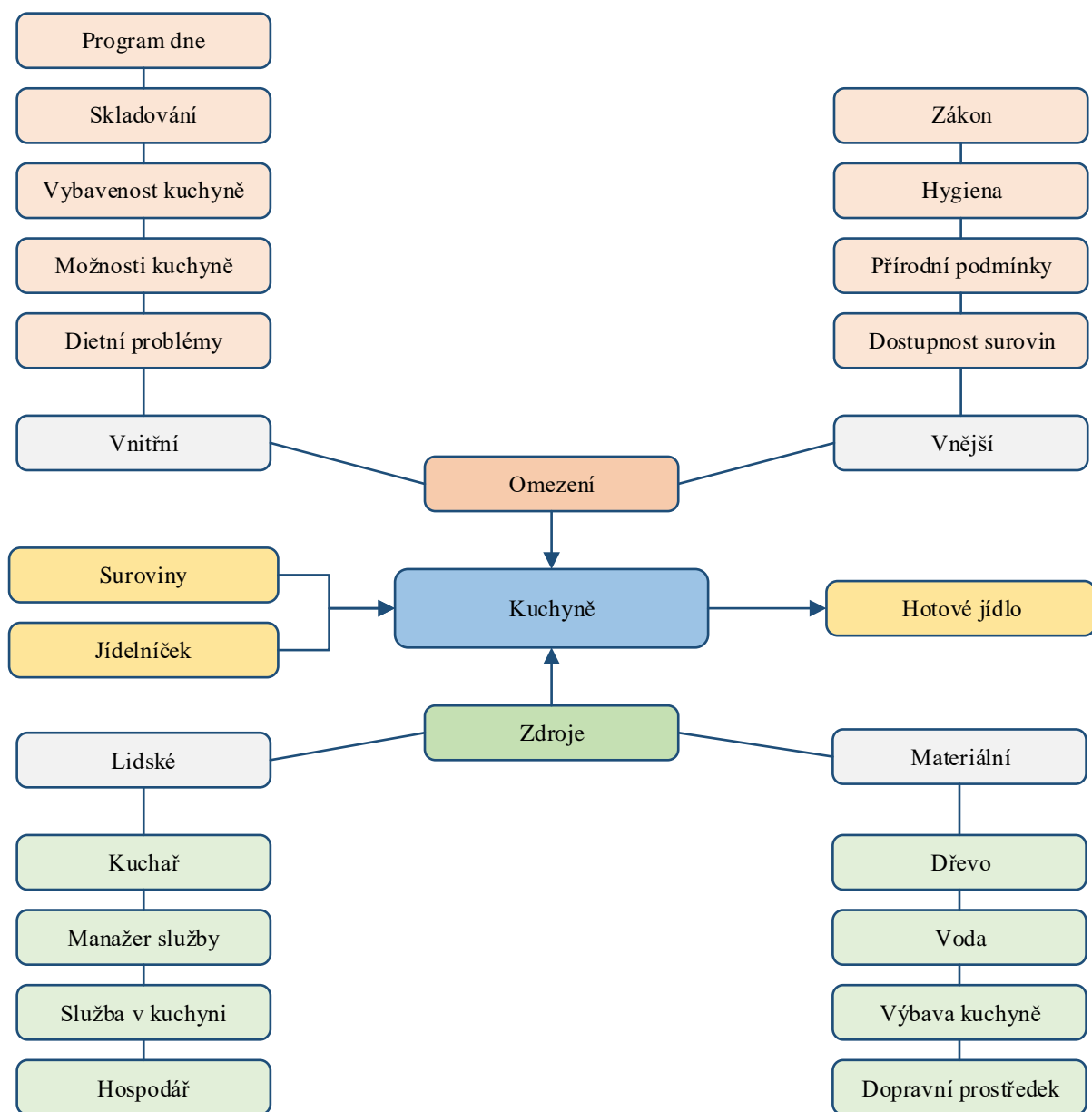


Obr. 12) Proces táborového programu

Hlavní proces táborového programu je znázorněn na obrázku 12. Hlavními vstupy do tohoto procesu jsou zkušenosti vedoucích a materiální prostředky, které umožní vytvoření nových herních pomůcek a rekvizit. Výstupy pak jsou zážitky, obohacená sociální inteligence a nové znalosti a dovednosti, které si se sebou účastníci tábora odnášejí. Lidské zdroje zabezpečují programoví a pomocní vedoucí. Materiálními zdroji naopak pro proces jsou dosavadní rekvizity, které zahrnují kostýmy, hrací zbraně a další. Potom jsou to herní pomůcky, jako lana, šátky, fáborky a podobně. Následují sborníky her a kancelářské potřeby. Na druhé straně jsou vnitřní omezení jako bezpečnost programu, dostatečný počet vedoucích pro podporu vybraných her, skloubení programu s kuchyní, tedy s přípravou a výdejem jídla a zdravotní stav účastníků, což zahrnuje jednotlivé hendikepy a případná onemocnění. Vnější omezení jsou počet účastníků, například některé hry nelze uskutečnit v malém, nebo naopak velkém počtu lidí atd. Dále jsou to přírodní podmínky, tedy nástrahy lesa, louky, řeky a podobně, s čímž souvisí i omezení ze strany počasí. Následně jsme obecně limitováni časem, respektive příchodem večera a nakonec jsme omezeni ze strany zákona, který přímo vymezuje různé specifické oblasti působnosti.

### 8.2.2 Proces kuchyně

Podpůrný proces kuchyně je znázorněn na obrázku 13. Vstupy procesu jsou suroviny a rozpis jídel ve formě jídelníčku, výstupem pak je hotové jídlo. Lidské zdroje představuje kuchař, manažer služby, služba v kuchyni a hospodář, který kuchyň zabezpečuje formou procesu zásobování. Materiálními zdroji jsou dřevo, tedy palivo pro hliněná kamna, voda, obecně vybava kuchyně a dopravní prostředek pro převoz surovin. Vnitřní omezení jsou jednotlivé dietní problémy účastníků, omezené možnosti polní kuchyně, stejně tak jako její omezená vybavenost. Dále je omezení v rámci skladování potravin, neboť zde není lednice a nakonec je to program dne, který musí být synchronní s kuchyní. Vnější omezení v procesu kuchyně je dostupnost surovin, neboť je tábor situován uprostřed lesa, kde nejbližší vesnice má obchod pouze se základními potravinami. Dále přírodní podmínky, hygiena, která se navíc musí udržovat ve stěžejních podmínkách a stejně jako v případě táborového programu jsme omezeni i zde zákonem.

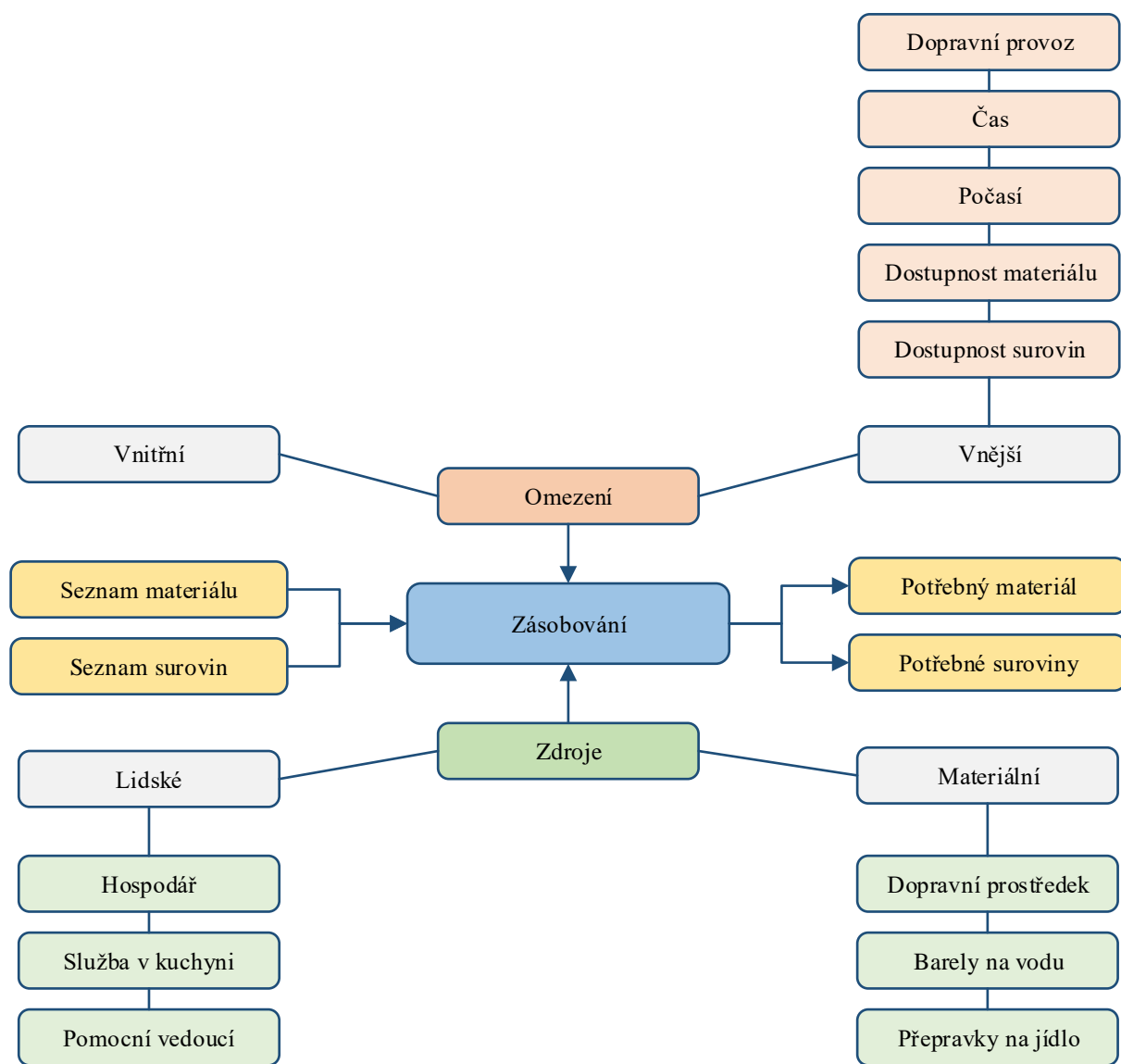


Obr. 13) Proces kuchyně

### 8.2.3 Proces zásobování

Posledním naším identifikovaným procesem je podpůrný proces zásobování, který je znázorněn na obrázku 14. Vstupy tohoto procesu je celkový seznam potřebného materiálu a surovin. Výstupem pak jsou sebrané jednotlivé položky seznamu, a to jak materiálu, tak surovin. Lidskými zdroji je hospodář, služba v kuchyni, která pomáhá s výkladem dovezeného materiálu a surovin a případní pomocní vedoucí, kteří hospodáři pomáhají s nákupem, vyzvednutím věcí ze skladu a podobně. Materiálními zdroji je především dopravní prostředek, z pravidla dodávka,

případně pro menší nákup osobní automobil. Dále barely na vodu, neboť se pitná voda musí dovážet z nedalekého vodovodního řádu obce a nakonec jsou přepravky na jídlo. Na druhé straně jsme identifikovali pouze omezení vnější, kterými je dostupnost surovin a materiálu, buď lokální prodejci, či velkoobchod v Brně. Dále počasí, které ovlivňuje polní příjezdovou cestu, časové omezení, který je nejvíce cítit v rámci otevíracích hodin jednotlivých obchodů a nakonec samotný dopravní provoz.



Obr. 14) Proces zásobování



### 8.3 Zhodnocení

V této kapitole jsme se na začátku celkově obeznámili s procesním řízením, které především umožňuje větší přehlednost a následně i větší efektivitu jednotlivých chodů organizace. Na ně se poté vážou další výhody, jako uložení know-how, tedy předávání znalostí a zkušeností dalším generacím. Definování zodpovědnosti, kdy je každý obeznámen se svojí rolí a zná svůj rozsah působnosti, poté možnost optimalizace a další. V souvislosti s procesním řízením jsme si představili model zralosti CMM, pomocí kterého jsme definovali výchozí stav, jako druhý stupeň a stanovili si cíl zlepšení na stupeň třetí. Tedy podchytit a zdokumentovat jednotlivé procesy chodu tábora.

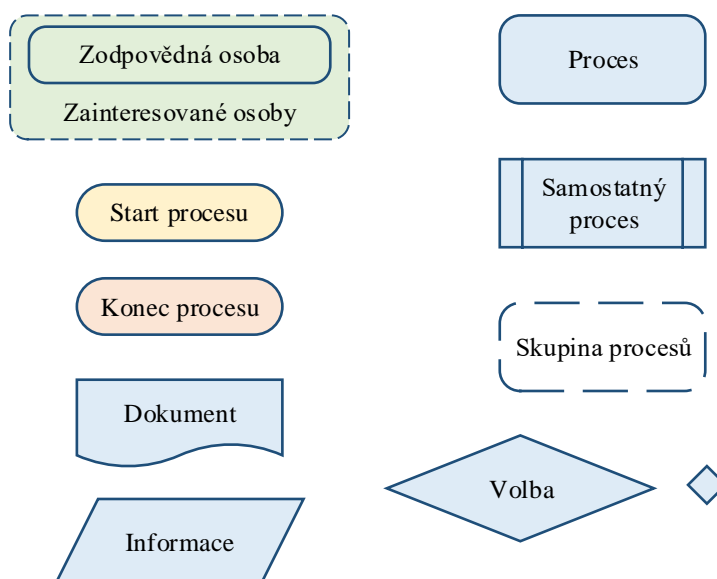
Následně jsme přistoupili k identifikaci procesů. Určili jsme klíčové procesy a rozdělili je do třech kategorií. Za hlavní proces tak považujeme táborový program, který se dále dělí na celotáborovou hru a ostatní program. Jako podpůrné procesy jsme identifikovali proces kuchyně a proces zásobování. Díky tomuto procesnímu přístupu a jednotlivých identifikací procesů jsme odhalili a zároveň si i potvrdili, že v rámci řídicího procesu nemáme žádný identifikovatelný opakující se proces. Řízení probíhá dosti volnou formou, částečně i kvůli dobrovolnickému charakteru organizace a dalších důvodů, vyplívajících z organizační kultury, kterou jsme si charakterizovali dříve. Tato volnější forma řízení může vyústit zejména ve špatnou komunikaci, nedobrou koordinaci jednotlivých procesů a dějů, které se odehrávají na táboře, což v neposlední řadě může vést i ke zbytečným konfliktům, neshodě názorů a celkovému nepochopení si. Každopádně jsme pro možný řídicí proces navrhli proces zpětné vazby, který by mohl být vhodným způsobem řízení v dobrovolnické organizaci.

Jakmile jsme si tedy identifikovali a stanovili dané procesy, přistoupili jsme k jejich zhodnocení, a to pomocí názorných schémat. V rámci zhodnocení jsme se zaměřili na procesy zejména z pohledu využitelnosti zdrojů, lidských a materiálních, z pohledu vnitřního a vnějšího omezení a nakonec z pohledu vstupů a výstupů, čímž jsme si připravili půdu pro následující kapitolu, ve které se již budeme zabývat tvorbou a popisem procesních map.

## 9 PROCESNÍ MAPY

Po identifikaci a vnějším zhodnocení daných procesů můžeme přistoupit k tvorbě a popisu jednotlivých procesních map. Procesní mapy nám slouží ke grafickému přehlednému vyjádření vztahů a návazností mezi dílčími procesy. Díky jejich sestavení tak názorně uvidíme jednotlivé klíčové činnosti, které se odehrávají na táboře.

Na začátek si ještě na obrázku 15 znázorníme legendu k zvoleným obrazcům, které se vyskytují v našich procesních mapách.



Obr. 15) Legenda k procesním mapám

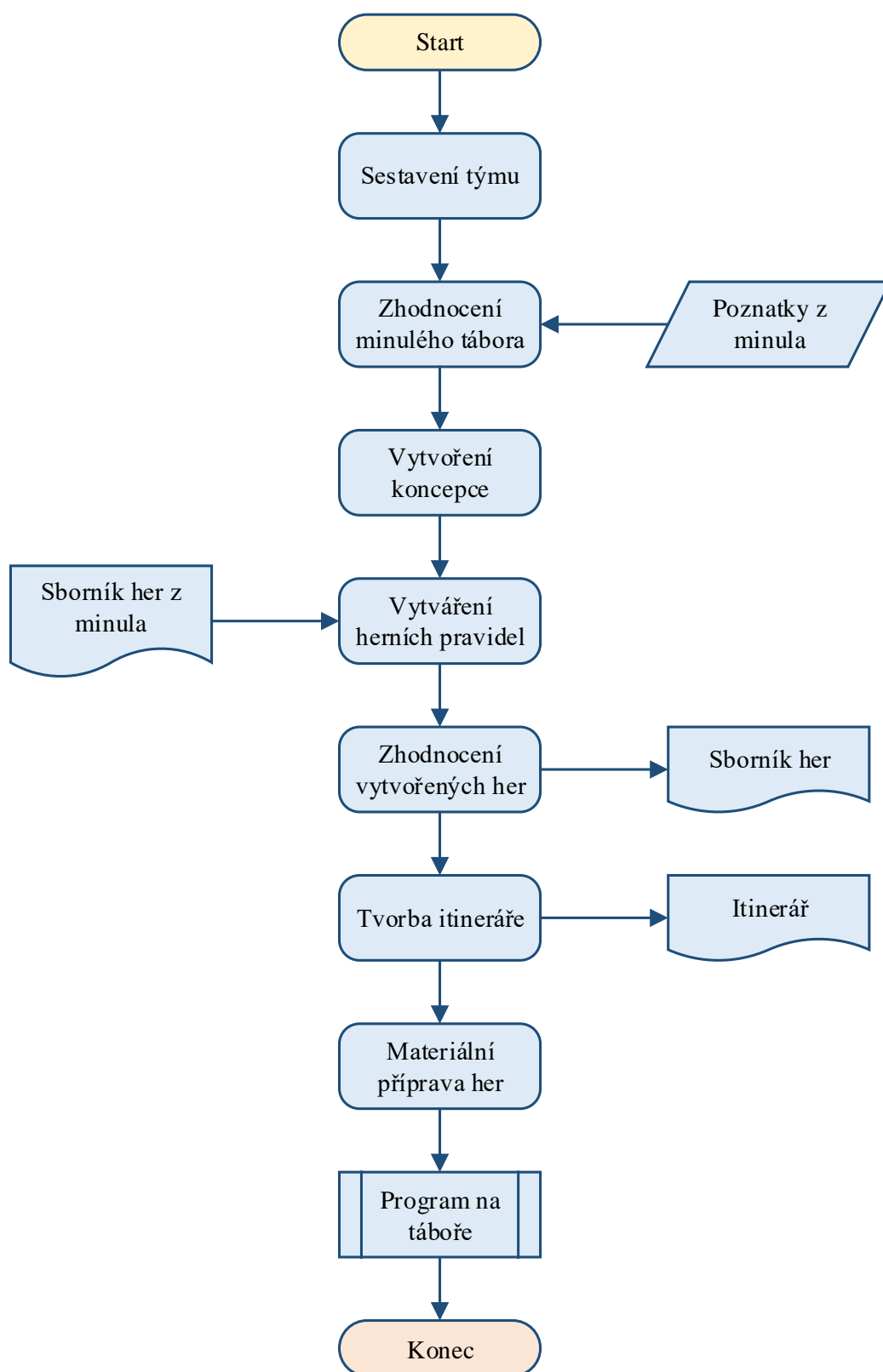
### 9.1 Procesní mapa táborového programu

Stěžejní část hlavního procesu táborového programu spočívá v důsledných přípravách, které probíhají v době před samotným zahájením tábora. Proto si zvlášť vyhodnotíme proces z pohledu před začátkem tábora, tedy příprav a z pohledu odehrávajícího se na táboře.

Proces přípravy ještě rozdělíme na proces přípravy ostatního programu a proces celotáborové hry, neboť tyto dva podprocesy mají v době příprav rozdílný charakter.

Celkově tak hlavní proces táborového programu rozdělíme do třech částí a vytvoříme tak tři procesní mapy, kterými budou: mapa přípravy ostatního programu, mapa přípravy celotáborové hry a mapa táborového programu, tedy znázornění procesu odehrávajícího se již přímo za chodu tábora.

### 9.1.1 Procesní mapa přípravy ostatního programu



Obr. 16) Procesní mapa přípravy ostatního programu

Proces přípravy ostatního programu je znázorněn na obrázku 16. Za celý proces zodpovídá hlavní vedoucí ostatního programu, který především spolupracuje s vedoucím ostatního programu pro starší a vedoucím ostatního programu pro mladší. V komunikaci jsou pak zejména s hlavním vedoucím celotáborové hry a hlavním vedoucím tábora.

Proces začíná hromadnou poradou z pravidla někdy na přelomu února a března, samozřejmě čím dříve, tím lépe, na které se sestaví tým pro ostatní program. Do týmu se může zapojit kdokoliv z členů oddílu, jelikož se program připravuje ve volném čase dobrovolníků, je jen na každém, aby si zvolil, do jaké míry se chce angažovat a kolik své energie chce do procesu vložit. Určí se tedy silné jádro, tedy členové, kteří budou hnacím motorem tohoto procesu, přihlásí se dobrovolníci, kteří chtějí pomáhat pouze občas a popřípadě se stanoví lidé, kteří se programu budou věnovat až na táboře.

Dále následuje zhodnocení her a programu z minulého tábora, do procesu tedy vstupují informace a poznatky z minulého ročníku. Zamyslí se tak nad hrami, které se povedli, které nesklidili původně očekávaný úspěch, dále které hry zopakovat a které naopak vyřadit.

Následně je třeba stanovit koncepci programu, což znamená odpovědět na otázky jako, kolik a jakým typům her se chceme letos věnovat, zda edukativní, zážitkové a podobně. Toto záleží i na počtu účastníku a jejich věkovému rozsahu, bohužel však toto v danou dobu není známo a tak je třeba zhodnotit a předpovědět, jaké věkové účasti bude letos nejvíce.

Poté přichází na řadu rozdělení jednotlivých úkolů, tedy vytváření jednotlivých her. V této části do procesu vstupuje sborník použitých her z minulého roku. Předmětem této části tak je jak tvorba nových her, tak obměna her starých, nová tematika, přidání nových herních prvků a podobně. V rámci tohoto kroku se mohou sestavit i menší týmy, které se scházejí a hry vytvářejí společně. Zároveň probíhají pravidelné schůzky, na kterých se konzultují jednotlivá pravidla a dané herní postupy. Současně se na schůzkách monitoruje aktuální stav počtu rozpracovaných a hotových her.

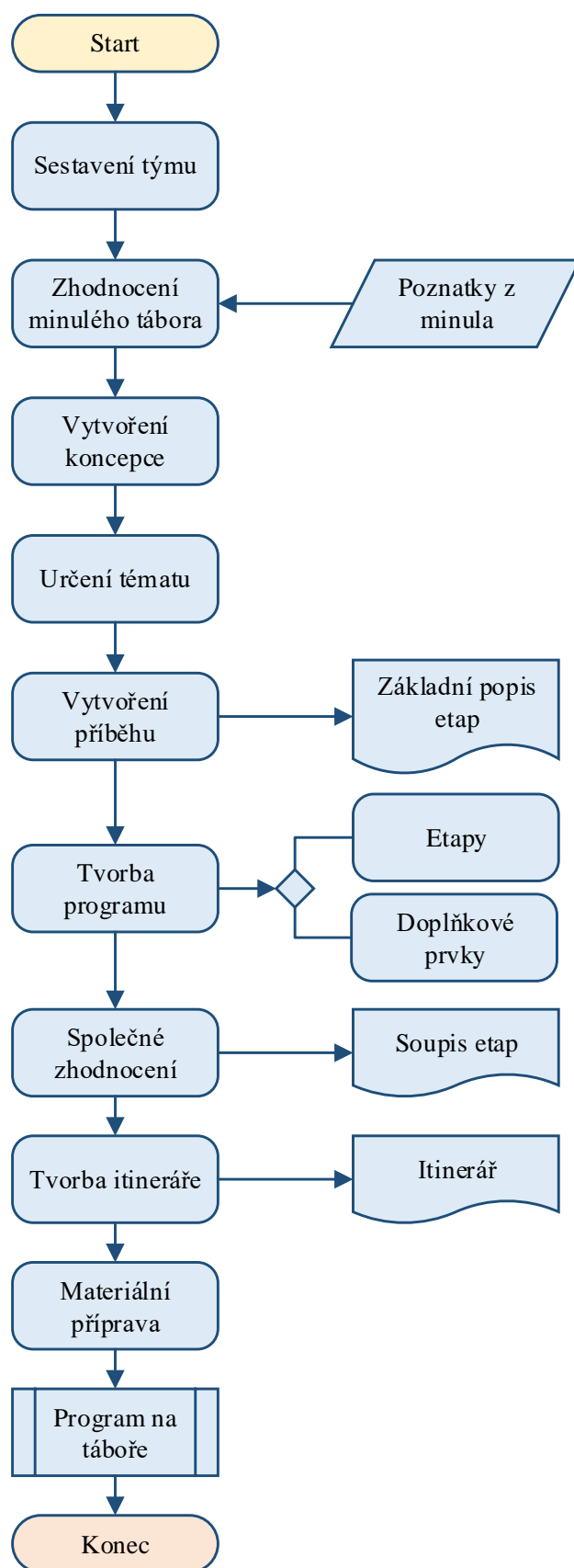
Jakmile se blíží zhotovení většiny her, nastává krok zhodnocení vytvořených her, přičemž vzniká nový sborník her, do kterého se jednotlivé hry zakládají, aby je následně na táboře stačilo jen vytáhnout a uvést do praxe.

Dalším důležitým krokem je tvorba itineráře, tedy podrobného zařazení všech her do jednotlivých dnů tábora. Klíčové je zařazení stěžejních her a programu v rozmezí celého tábora. Následně je pak hlavně důležitá příprava a rozpis her na celý první týden, další dny se doplňují zpravidla až na táboře dle aktuálního stavu. Obecně se jeden den tábora skládá z dvou dopoledních, dvou odpoledních a jednoho večerního programu.

Posledním krokem před začátkem tábora je materiální příprava her, tedy tvorba, či zajištění jednotlivých rekvizit a herních pomůcek.

Začátkem tábora následně proces vstupuje do dalšího procesu, programu na táboře, který již probíhá na místě a který si rozebereme zvlášť.

### 9.1.2 Procesní mapa přípravy celotáborové hry



Obr. 17) Procesní mapa přípravy celotáborové hry

Proces přípravy celotáborové hry je znázorněn na obrázku 17. Za celý proces zodpovídá hlavní vedoucí celotáborové hry, který spolupracuje s hlavním vedoucím ostatního programu a s hlavním vedoucím tábora, který musí být neustále informován o průběhu postupu jednotlivých prací.

Proces začíná podobně jako u přípravy ostatního programu, tedy hromadnou poradou opět někdy na přelomu února a března, pokud se však tým sestaví již na podzim, k čemuž taky někdy dochází, je to jenom k užítku. Stejně jako u ostatního programu se tedy sestaví hlavní tým a kolem něj skupina lidí, kteří by se taky rádi podíleli na přípravách a vzniku, nicméně nemají tolik volného času, a tak dostávají zpravidla nějaké menší úkoly, nebo se podílejí na brainstormingu. Rovněž není vyloučeno, že kdo se již účastní příprav ostatního programu, nemůže se podílet na přípravě celotáborové hry, naopak je velmi vítán, neboť může sdílet jednotlivé informace s obou procesů.

Poté se opět zhodnotí loňský tábor, stejně jako tomu bylo u procesu ostatního programu, nicméně nyní z pohledu celotáborové hry.

Dále následuje vytvoření koncepce a rozhodnutí o základních otázkách, zda chceme mít hlavní linii bojovou, nebo strategickou. V případě bojové je pak nutno zvážit jaký bude bojový systém, jakých zbraní bude použito a podobně.

Po stanovení koncepce se plynule naváže určením tématu. Tedy například, zda bude celotáborová hra na motivy z oblasti historie, například antického Řecka, nebo fantazy jako Pán prstenů, Zaklínač, či sci-fi jako Hvězdné války. Tato část je velmi důležitým krokem, neboť téma celotáborové hry je velkým lákadlem tábora a velkou motivací jejich účastníků.

Na základě tématu se přejde k vymyšlení hlavní dějové linie příběhu, který provází celotáborovou hru. Jeho výstupem pak je základní popis etap, který slouží jako osnova pro tvorbu dalšího programu.

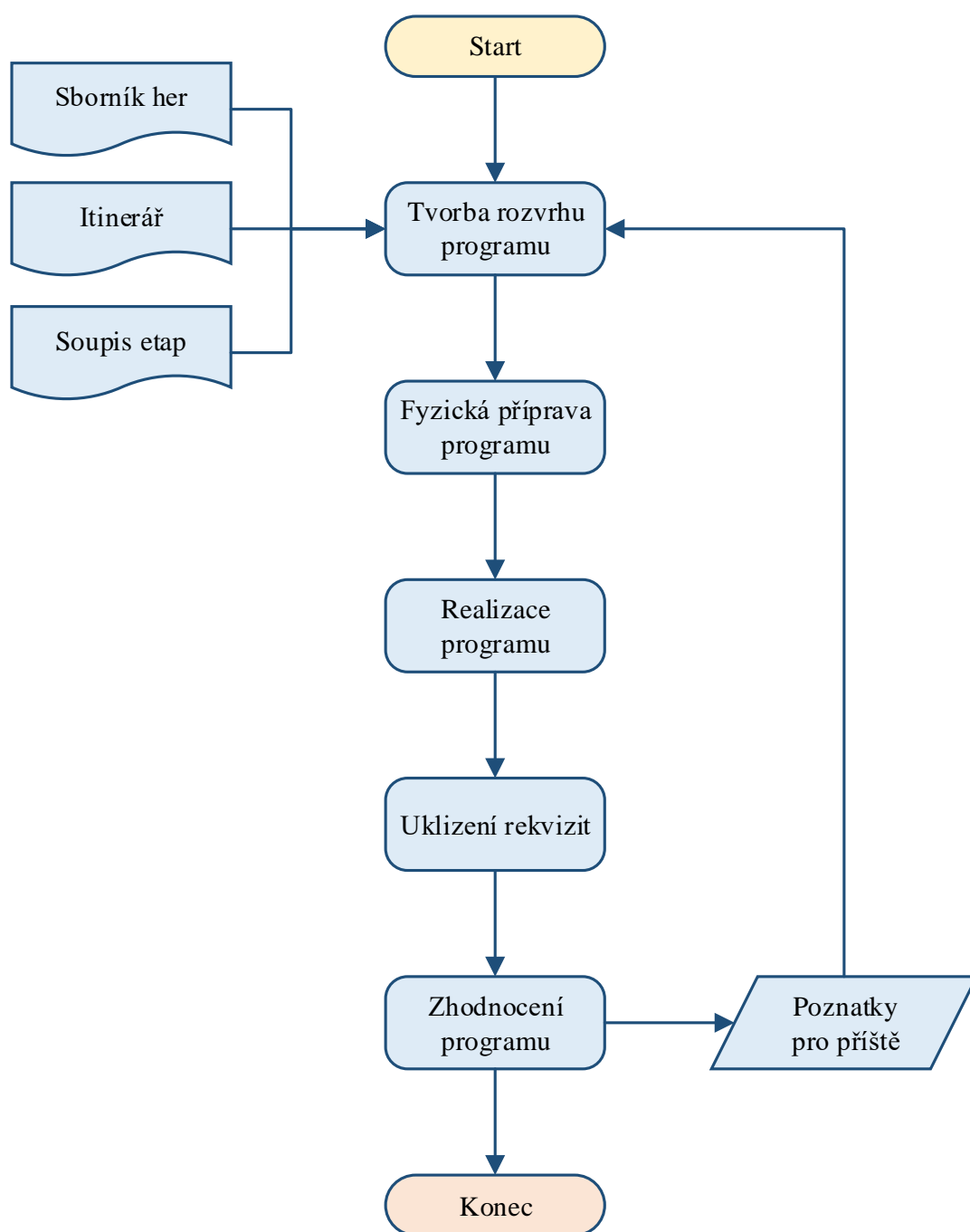
Dále nastává fáze individuální a společné tvorby na konkrétních etapách a doplňkových prvků, které obohacují základní dějovou linii o další aktivity, například desková hra na pozadí. Z jednotlivých etap si děti odnášejí nějaké body, herní peníze a podobně, se kterými následně obchodují právě v této hře na pozadí. Vedoucí se opět jinak pravidelně setkávají a konzultují mezi sebou jednotlivé nápady atd.

Stejně jako u přípravy ostatního programu se dojde do fáze společného zhodnocení, ze kterého vyjde hotový soupis etap.

Proces tvorby itineráře je společný, setkávají se tedy všichni programoví vedoucí a pracují na sestavení itineráře. Vedoucí celotáborové hry do něj samozřejmě umisťují své jednotlivé etapy, především ty stěžejní a to jak pro příběh, tak pro jejich náročnost na přípravu.

Poslední fází před táborem je opět příprava všech potřebných rekvizit a pomůcek, kterými jsou v rámci především zbraní a kostýmů. Poté již následují činnosti na táboře.

### 9.1.3 Procesní mapa táborového programu



Obr. 18) Procesní mapa táborového programu

Z procesů příprav se nyní přesuneme k procesní mapě táborového programu, tedy k vyhodnocení procesu odehrávajícího se již přímo na táboře. Tuto procesní mapu máme znázorněnou na obrázku 18.

Po ukončení procesů příprav obě větve, tedy proces přípravy ostatního programu a proces přípravy celotáborové hry, ústí do procesu vedení programu na táboře, který je pro oba tyto procesy totožný. Proces táborového programu se opakuje po ukončení každého herního bloku.

Za celkový tento proces má zodpovědnost, buď hlavní vedoucí ostatního programu, nebo v případě celotáborové hry ji má hlavní vedoucí celotáborové hry. Do tohoto procesu vstupuje i další osoba, kterou je manažer času, ten dohlíží, případně koordinuje, aby na sebe jednotlivé hry, či celé herní bloky plynule navazovaly. Zároveň komunikuje s procesem kuchyně, se kterým dělá návaznost programu na přípravu a výdej jídla.

Počáteční fází procesu táborového programu je tvorba rozvrhu programu, z pravidla na denní bázi, nicméně aktualizovanou po čas průběhu celého dne. Vstupy do přípravy rozvrhu jsou hry ze sborníku her, plánovaný rozvrh programu dle itineráře a nakonec soupis etap. Dále se zváží aktuálních denní podmínky, tedy vnitřní a vnější omezení za využití patřičných zdrojů a sestaví se rozvrh programu, který ještě může být ovlivněn vyhodnocením předchozího programu.

Jakmile máme připravený rozpis programu, můžeme přistoupit k jeho fyzickým přípravám. Tedy zajištění patřičných lidských a materiálních zdrojů jako jsou pomocní vedoucí, herní pomůcky a podobně. Dále si vytyčíme a připravíme herní prostředí, které může být v tábořišti, na louce, či v lese, důležité je do výběru zahrnout i vhodný terén.

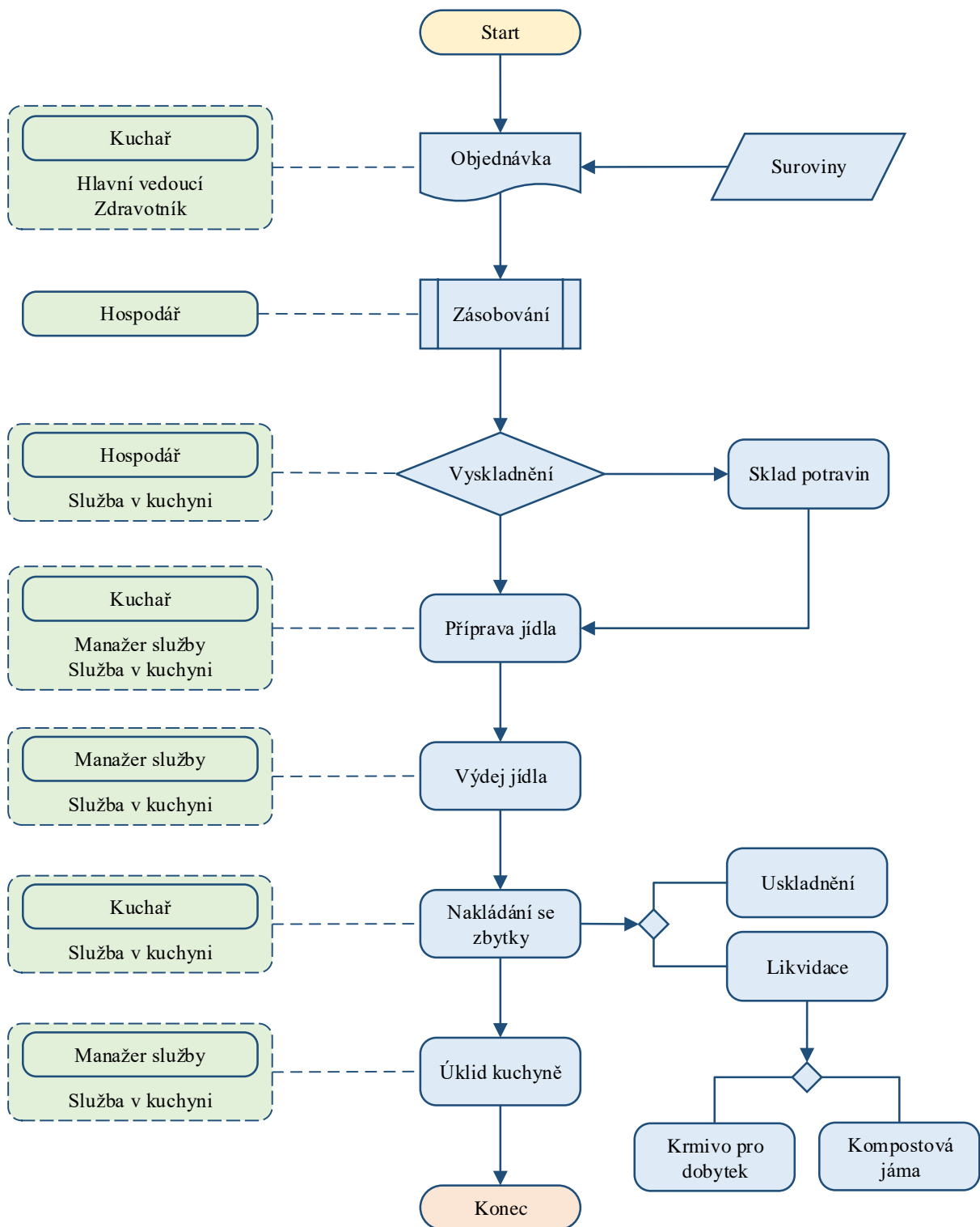
Poté se přistoupí k samotné realizaci programu. Tedy přebrání dětí od družinových vedoucích, kteří případně mohou být i podpora programu. Následuje seznámení s hracím územím, vysvětlení pravidel, rozdělení do týmů a hra může být zahájena. Po skončení programu se děti odvedou zpátky do tábořiště a předají se zpátky k jejím družinovým vedoucím, kteří si své děti spočítají a ubezpečí se, že se dětem během programu nic nestalo.

Skončení hry znamená pro daného vedoucího programu uklizení všech použitých rekvizit a potřeb. Důležité je, aby byly všechny herní pomůcky vráceny na stejné místo, odkud se brali a celkově aby se dodržoval ve společných věcech pořádek. V případě, když nějaké potřeby docházejí, či již došly, předá se tato informace hospodáři, stane se tedy vstupem do zásobovacího procesu.

Nakonec dochází ke zhodnocení programu a to jak kvalitativní části, tak co se týče stavu účastníků. Například, zda jsou děti už vyčerpané a je tak nutné zařadit do nadcházejícího programu spíše nějakou odpočinkovou aktivitu.



## 9.2 Procesní mapa kuchyně



Obr. 19) Procesní mapa kuchyně

Počáteční událostí procesu kuchyně, znázorněném na obrázku 19, je sestavená objednávka ve formě jídelníčku, do které vstupují jednotlivé potřebné suroviny a jejich množství zároveň spolu s požadavkem na termín dodání. Jídelníček, tedy objednávku, sestavuje kuchař společně s hlavním vedoucím tábora za konzultace zdravotníka. Musí se brát zřetel na výběr jídel, aby se například nestalo, že bude během dne dvakrát smažené jídlo a podobně. Stejně tak jako se musí brát v potaz i náročnost daného dne z pohledu programu. Hotová objednávka se předává hospodáři, který zajišťuje dodání jednotlivých surovin.

Zásobování je samostatný podpůrný proces, který si rozebereme zvlášť.

Po dopravení surovin do tábora, hospodář v konzultaci s kuchařem rozhodne, zda se věci umístí přímo do kuchyně k následnému dalšímu zpracování, či se uskladní. V případě, že potřebné suroviny jsou ve skladu potravin, je potřeba je přenést do kuchyně. K tomuto účelu je k dispozici služba v kuchyni, která je připravena pomoci. Tu koordinuje, buď samotný kuchař, hospodář, nebo manažer služby.

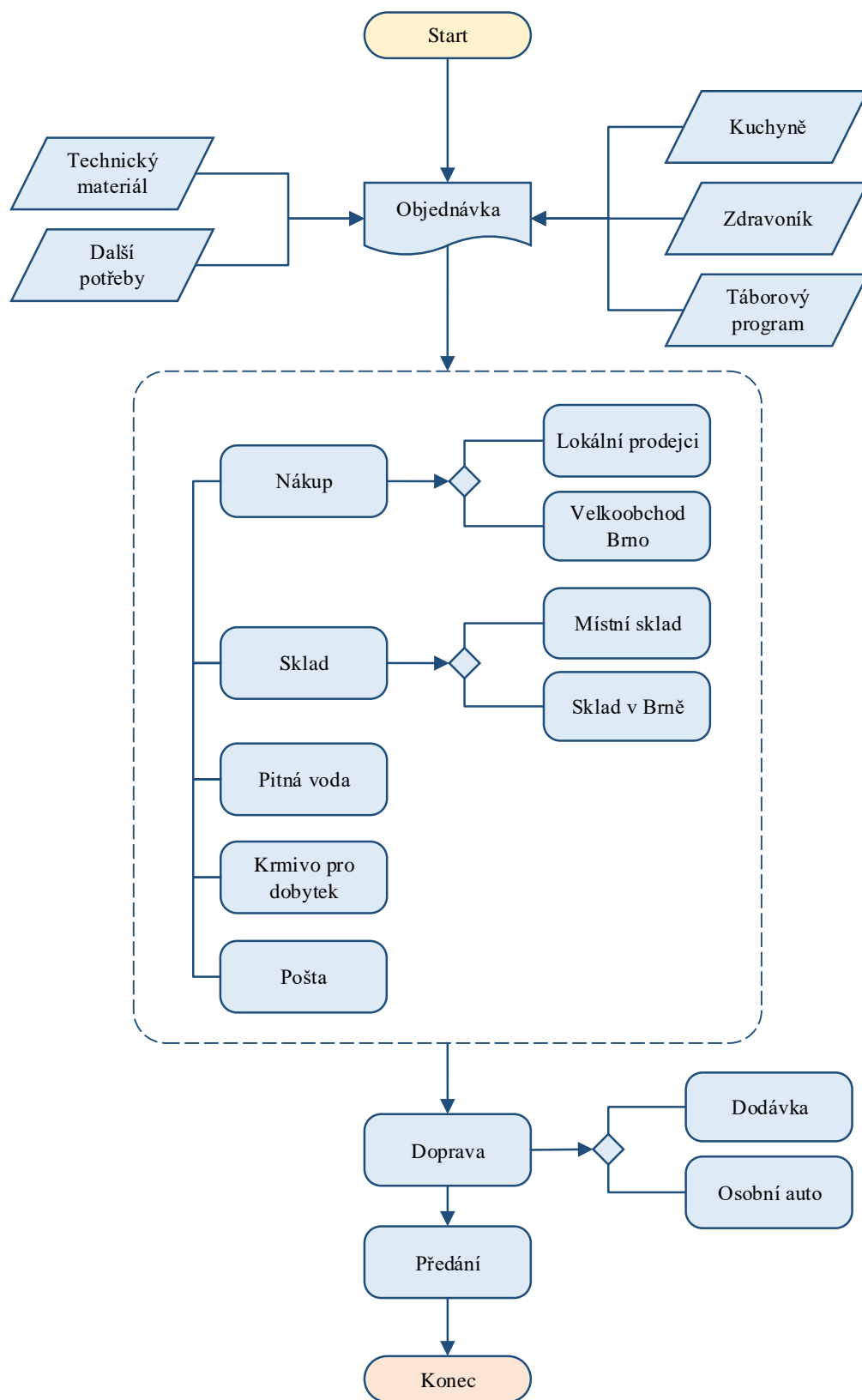
Za přípravu jídla je zodpovědný kuchař. Je to nejdůležitější část procesu, a to zejména v případě teplých jídel, kdy je klíčovým prvkem kuchař, který jídlo vaří. K dispozici má manažera služby, který na základě jeho potřeb koordinuje službu v kuchyni, jenž dělá v kuchyni pomocné práce. V případě studených jídel se kuchař snaží do procesu přípravy jídla maximálně zapojit službu v kuchyni, aby jim předával praktické zkušenosti a mohl je později více angažovat do přípravy teplých jídel.

Výdej jídla z pravidla provádí manažer služby spolu se službou v kuchyni. Manažer služby je zodpovědný za plynulost výdeje jídla, aby nedocházelo ke zbytečným frontám, tlačenicím, či prodávám ve výdeji samotného jídla.

Za hygienicky způsobitou kuchyň odpovídá kuchař. Čili na základě jeho instrukcí provádí služba v kuchyni proces nakládání se zbytky. Zpracované trvanlivé jídlo se uchovává pro pozdější spotřebu, ne však déle než 24 hodin. Zbylé potraviny se dále dělí na základě dalšího zpracování. Nedožedené zbytky se dávají do speciální várnice, jenž se dále použijí jako krmivo pro dobytek. To se v rámci procesu zásobování odváží pro místního hospodáře, který chová hospodářské zvířectvo. Slupky od ovoce a zeleniny, které neslouží, jako potrava pro dobytek putují do kompostové jámy, která se po ukončení tábora zahrabe. Separátně se pak vyhazují skořápky od vajíček. Odpad neorganického původu, jako obaly a podobně se třídí na plasty, papír, kov, sklo a směsný odpad.

Poslední fází je úklid kuchyně, za který odpovídá manažer služby. Ten poté kuchyň předává manažerovi služby další směny. K dispozici má celou službu v kuchyni. Při úklidu se dbá na čistotu jak v kuchyni, tak v jídelně. Do úklidu tak patří umyté nádobí, jídelní a pracovní stoly. V neposlední řadě pak úklid zahrnuje dostatečné množství připraveného dřeva do kamen a případných dalších požadavků kuchaře.

### 9.3 Procesní mapa zásobování



Obr. 20) Procesní mapa zásobování

Za celý proces zásobování, znázorněný na obrázku 20, je zodpovědný hospodář, ten si k sobě může vzít volného pomocného vedoucího, nebo po domluvě s manažerem služby využít službu v kuchyni. Případně může zásobováním pověřit vhodnou osobu.

Proces zásobování stejně jako proces kuchyně začíná sestavenou objednávkou. Ta se skládá z vícero oblastí požadavků pro zásobování. Jednou z oblastí je i proces kuchyně, dále jsou to požadavky od zdravotníka, tedy zejména lékárnický materiál. Požadavky od táborového programu, kterými mohou být například svíčky a další pomůcky k daným hrám. Následně požadavky na technický materiál a další specifické potřeby.

Na základě objednávky se hospodář rozhodne, jak dosáhne naplnění a obstarání celého seznamu požadavků. U nákupu volí, dle dané objednávky, zda je schopen dané suroviny pořídit v okolí u místních prodejců, toto se týká zejména při menších objednávkách, či je nutno jet pro nákup do velkoobchodu v Brně, které je však od tábořiště vzdálen zhruba 70 km. Dalším faktorem je termín dodání, kdy záleží na urgentnosti dodání suroviny, například do kuchyně. V případě potřeby využití skladování věcí, nebo naopak vyzvednutí věcí volí opět mezi místním skladem, či skladem v Brně. Do plánování své cesty zahrnuje i případný požadavek na pitnou vodu, která se stáčí z vodního řádu nedaleké obce. Zhodnotí obsah várnice krmiva pro dobytek, v případě jeho potřeby ho odváží místnímu hospodáři. Posledním článkem je vyzvednutí korespondence a obecně zásilek na místní poštu.

Po zvážení všech těchto faktorů a naplánování své cesty volí vhodný dopravní prostředek, k dispozici má, buď osobní auto, nebo dodávku.

Po zajištění maximálního počtu všech požadavků probíhá předání jednotlivým osobám, které u něj provedli danou objednávkou.

## 9.4 Zhodnocení

V této kapitole jsme z identifikovaných procesů vytvořili jednotlivé procesní mapy. Celkem jsme tak popsali pět klíčových procesů, které probíhají v rámci letního stanového tábora.

Prvně jsme vytvořili a popsali procesní mapu hlavního procesu, který jsme z jeho funkčního hlediska a pro větší přehlednost rozdělili do tří částí. V první jsme sestavili procesní mapu přípravy ostatního programu, dále následovala procesní mapa přípravy celotáborové hry a nakonec procesní mapa táborového programu, tedy procesu, který se již odehrává přímo na táboře. Všechny tyto procesy jsme zároveň náležitě okomentovali.

Dalším zkoumaným procesem byl proces kuchyně, opět jeden ze stěžejnějších procesů. V rámci této procesní mapy jsme pro větší přehlednost uvedli, ke každému dílčímu procesu, i zodpovědné a zainteresované osoby, neboť se v kuchyni pohybuje vícero specifických rolí.

Posledním analyzovaným procesem bylo zásobování. V rámci této procesní mapy jsme odhalili významnost tohoto procesu, neboť se ukázalo, že v rámci sestavení celkové

objednávky, jsou zapojeny všechny další procesy a táborové činnosti. Na základě všech těchto požadavků musí hospodář zvážit jednotlivé možnosti, jak nejefektivněji dosáhnout splnění všech těchto potřeb.

Díky těmto vytvořeným a popsáním procesním mapám je tak možno v příštím roce plynuleji navázat a posunout celkový systém managementu vedení zase o stupeň výše. Vytvořili jsme tedy jakýsi odrazový můstek pro další ročníky. V následujícím roce je tak možno pokračovat v nyní již zavedeném procesním řízení, kde bude prostor pro upevnění, optimalizaci a celkové zlepšení jednotlivých procesů a především prostor pro zavedení a definování řídicího procesu.

## 10 DEMINGŮV CYKLUS PDCA

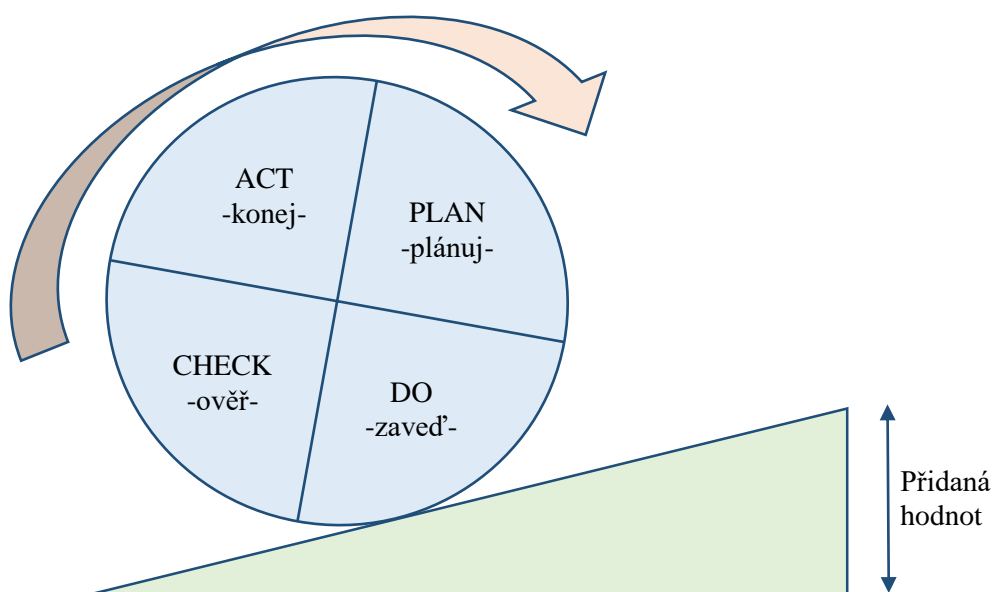
Tématem poslední kapitoly je zlepšovací cyklus PDCA. Stejně jako u procesního řízení, i zde využijeme normu ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality – Požadavky, která v návaznosti na procesní řízení prosazuje i zavedení zlepšování pomocí Demingova cyklu PDCA. Naším cílem bude zavést do chodu táboru na praktickém výstupu podstatu a myšlenku tohoto cyklu, kterou je neustálý postup plánování, provádění, ověřování a zavádění.

V této kapitole se nejdříve ve stručnosti seznámíme se samotným cyklem PDCA a následně pak přistoupíme k charakterizování jeho jednotlivých kroků, tedy Plan, Do, Act a Check.

### 10.1 Cyklus PDCA

Cyklus PDCA (obr. 21), jehož autorem je W. Edwards Deming, je metoda postupného zlepšování, probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností, kterými jsou:

- *P – Plan*, plánuj – naplánovat určitý záměr zlepšení
- *D – Do*, proved' – uskutečnit plánovaný záměr
- *C – Check*, ověř – ověřit a vyhodnotit dosažené výsledky s ohledem na plánované záměr
- *A – Act*, zaved' – uprav původní záměr i vlastní provedení na základě ověření z minulého kroku a zaved' zlepšení do praxe



Obr. 21) Demingův zlepšovací cyklus PDCA

Celkem jsme v kapitole 7 Analýza ve vybrané organizace shledali čtyři hlavní oblasti pro zlepšení, kterými jsou plánování porady, komunikace, zpětná vazba a školení.

Jak můžeme vidět, tyto oblasti pro zlepšení jsou jakousi formou jednotlivých kroků samotného cyklu PDCA. Proto k němu přistoupíme z jiného úhlu pohledu, ve kterém cyklus nebudeme aplikovat na dané oblasti pro zlepšení, ale podíváme se na něj spíše z pohledu procesního, ve kterém si charakterizujeme podstatu procesu každého daného kroku cyklu zvlášť.

Jednotlivé oblasti pro zlepšení tak dosadíme do jednotlivých kroků cyklu. Tedy plánování porady do kroku Plan, komunikaci do kroku Do, zpětnou vazbu do kroku Check a školení do kroku Act. To nám umožní na konkrétních příkladech charakterizovat a podchytit myšlenky jednotlivých kroků cyklu. Čímž do chodu tábora zavedeme podstatu a hlavně myšlenku cyklu, kterou je neustálý postup plánování, provádění, ověřování a zavádění.

## 10.2 P - Plan

V této fázi zavedeme systém plánování porady. Což nám umožní zlepšit současný výchozí stav, ve kterém se na plánování porady nebral příliš velký zřetel. Nedostatečné plánování pak vedlo k zbytečným prostojkům porady, schůze se účastnilo zbytečné množství lidí, kteří k danému tématu neměli co říct, přeskakovalo se od jednoho tématu k druhému, nikomu ze zúčastněným nebyl znám obsah schůze a podobně.

Abychom fázi plánování porady nepopisovali pouze obecně, uvedeme si ji na konkrétním příkladu. Tím bude plánování předtáborové porady, jejíž předmětem bude tvorba itineráře. Tím pádem bude mít tato fáze plánování zároveň i použitelný praktický výstup do budoucna. Poradu tvorby itineráře budeme plánovat dle následujících bodů:

- a) **Cílem** porady je vytvořit hotový itinerář programu na první týden tábora společně se zařazením stěžejních her programu a jednotlivých etap celotáborové hry do časového průběhu celého tábora.
- b) **Náplní** porady proto bude sestavení připravených her a etap do časového plánu. Důležité tak bude skloubit ostatní program s celotáborovou hrou, aby nenastala situace, že se potkají dva stěžejní programy v jeden den. Stejně tak se musí zvážit fyzická i psychická náročnost daných her, aby se tak například v harmonogramu nepotkaly dva fyzicky náročné programy za sebou.
- c) **Určení povahy** porady, která vychází z náplně. V tomto případě bude spíše pracovního a kreativního rázu. V jiném případě se pak například můžeme setkat

s poradou zhodnocovací, v případě které vyvozujeme nějaké rozhodnutí, nebo s poradou pouze informativního charakteru. Určení povahy porady je vhodné především kvůli následném výběru místa a času porady.

- d) **Sestavení časového harmonogramu** porady, který se sestavuje na základě náplně a povahy schůze. Je vhodný zejména ze dvou důvodů, jednak jsou účastníci schůzky dopředu informováni o jejím obsahu a jednak je na samotné poradě jasné vidět u jakého bodu se nacházíme a kolik jich ještě zbývá. Stejně tak, že máme jasně stanovenou strukturu a chaoticky neskáčíme z jednoho bodu na druhý.
- e) **Výběr účastníků** porady je důležitý, aby se na schůzce sešel vhodný tým, který bude efektivně řešit náplň schůze. Nicméně jsou zde vítáni všichni vedoucí, kteří se schůzky chtějí zúčastnit i pouze z informativního hlediska. Účast na schůzce by ale neměla být pouze z formálního důvodu, většinou se pak tito lidé na poradě nudí a mohou se tak lehce stát rušivým elementem. Obecně je účast vedoucích dobrovolná, nicméně doporučená. V našem případě tvorby itineráře by se schůzky měl zúčastnit především hlavní vedoucí ostatního společně s vedoucími ostatního programu pro mladší a starší, dále hlavní vedoucí celotáborové hry, hlavní vedoucí tábora a zbytek vedoucích, kteří se nějakým způsobem zapojili do přípravy programu.
- f) **Určení moderátora** porady, tedy člověka, který bude mít hlavní slovo a celou schůzi povede. Výběr tohoto člověka je důležitý pro plynulost a nekonfliktnost schůze. Tento člověk dbá na dodržení jednotlivých bodů stanoveného harmonogramu, koriguje diskuzi, aby se měl každý možnost vyjádřit, a utlumuje případně vznikající konflikty.
- g) **Určení zapisovatele** porady, tedy člověka, který se věnuje zapisování a klíčových témat a rozhodnutí ze schůze. Obecně na tuto činnost by se nemělo zapomínat, neboť zápis ze schůze je následně velmi důležitý pro informovanost ostatních vedoucích, kteří se schůze nezúčastnili. Zároveň jsou v zápisu stanoveny úkoly pro příště, jednotlivé zodpovědné osoby a termíny dokončení, či další schůze.
- h) **Určení místa a času** porady je v návaznosti na náplň a povahu schůze. Místo by mělo být adekvátní počtu účastníků a charakteru schůze. Čas by ideálně měl vyhovovat, co nejvíce vedoucím, aby se na schůzce sešli v adekvátním počtu. V našem případě by se jednalo o oddílovou klubovnu, někdy v odpoledních hodinách, kdy zejména starší vedoucí končí v práci.



- i) **Rozeslání pozvánek** na poradu, a to včetně harmonogramu schůze s prosbou, aby se všichni oslovení vyjádřili, a to jak ti, kteří se zúčastní, tak ti, kteří se nezúčastní, aby náhodou nedošlo k chybě v komunikaci.
- j) **Aktuální seznam lidí** porady, který je vhodný do plánování zahrnout, neboť přehledně vidíme současný stav účastníků a lze tak pružně reagovat na případné změny.

### 10.3 D – Do

Ve fázi Do se zaměříme na oblast komunikace. Je to stěžejní oblast, která závisí na individuálním přístupu a hodnotách každého jedince. Základem pro efektivní způsob komunikace, je změna z pasivního postoje myšlení na aktivní, jak již bylo několikrát zmíněno. V této návaznosti pak následně můžeme zpracovat i na změně způsobu vyjadřování, která je dalším stavebním kamenem pro lepší interpersonální komunikaci. V rámci fázi proved' si tak stanovíme otevřený pozitivní způsob vyjadřování, ve kterém jednáme napřímo, bez jakýchkoliv kliček a zbytečných emocí. Způsob vyjadřování, který nás posouvá vpřed, a neztrácíme zbytečný čas a energii při hledání důvodu, kde je zakopaný pes, nebo proč to daný řekl tak, či onak. Závazně se tedy domluvíme na důsledném dodržování a případném rozvíjení tohoto otevřeného pozitivního způsobu vyjadřování. A to abychom si na něj postupně zvykali a stal se tak pro nás naprosto přirozeným a běžným způsobem komunikace. V následující tabulce 4 si uvedeme příklady námi stanoveného otevřeného pozitivního způsobu vyjadřování společně s kontrastem uzavřeného pesimistického přístupu, kterého bychom se chtěli dále vyvarovat.

Tab 4) Porovnání otevřeného a uzavřeného způsobu vyjadřování

Otevřený způsob vyjadřování	Uzavřený způsob vyjadřování
„Udělám si čas to udělat.“	„Jsem příliš zaneprázdněn.“
„Mýlil jsem se.“	„Byla to jeho chyba.“
„Ano, udělám to!“	„Ano, i když možná, ..., ale, ..., uvidíme.“
„Pojďme k věci.“	„No, těžce se to říká...“

„Vezmu zodpovědnost.“	„Toto není v mé kompetenci.“
„Musel jsem to vysvětlit špatně.“	„Nepochopil jsi mě.“
„Udělal jsem chybu, napravím ji.“	„Omlouvám se.“
„Je čas opustit myšlenku a vrátit se zpět.“	„Nechci se vracet.“
„Jsem chytrý, ale mohl bych být více.“	„Nejsem tak hloupý, jako ostatní kolem.“
„Pověz mi...“	„Jak jsem to říkal...“
„Dovolte mi to vysvětlit.“	„Přijměte moji omluvu.“
„Musí zde být i lepší cesta.“	„Takto jsme to dělali vždycky.“
„Raději budu obdivovaný, nežli oblíbený.“	„Raději budu oblíbený, nežli obdivovaný.“

## 10.4 C - Check

Ve fázi Check se vrátíme opět ke konkrétnímu příkladu, kterým bude vedení a zhodnocení zpětné vazby po závěrečné etapě. Stejně jako u plánování budeme i v této fázi ověřování postupovat dle následujících bodů:

- Vymezení si času** pro zpětnou vazbu, jednak ten co moderuje, a jednak v rámci celodenního programu, aby nenastala situace, kdy se účastníci budou muset v průběhu zpětné vazby přesunout na další hru, či aktivitu. Zároveň se dbá na výběr vhodné doby, aby se zpětná vazba nevedla například po běhací hře, nebo ihned po obědě, kdy má člověk tendenci spíše odpočívat a nepřemýšlet.
- Stanovení cílů a průběhu** zpětné vazby, tedy čeho chceme zpětnou vazbou docílit, jaké oblasti nás zajímají. Stanovit si výchozí tezi, kterou si chceme ověřit, či vyvrátit. A celkově si připravit vhodné otázky, na které jsme schopni dostat potřebné odpovědi a tím pádem velmi cenné informace, o tom jak se hra, či konkrétně naše závěrečná etapa povedla, co líbilo a co naopak nesklidilo původně zamýšlený úspěch. Obecně je díky vhodně pokládaným otázkám zpětná vazba velmi cenný nástroj, pro ověření, zhodnocení a odhalení dalších možností pro zlepšování.

- c) **Vytvoření vhodného a bezpečného prostředí**, ve kterém se účastníci zpětné vazby budou cítit příjemně a uvolněně. Dbát na to, aby se necítily nijak ohroženě. Účelem totiž je, aby se nám účastníci maximálně otevřeli a nebáli se vyjádřit i své nejhlubší prožitky.
- d) **Zajištění účastníků** zpětné vazby. Ve stanovenou dobu si svolat případné účastníky, kteří by byli ochotni se otevřít a sdělit svoje pocity a dojmy z proběhnuté závěrečné etapy. Ne každý je totiž připraven se takto podělit o své prožitky, což musíme plně respektovat.
- e) **Stanovení pravidel** zpětné vazby. Při zahájení zpětné vazby je důležité si stanovit základní pravidla, které budeme společně dodržovat. Tímto podpoříme vytvoření bezpečného a příjemného prostředí. Základními pravidly mohou být, že se v první řadě nijak navzájem nehodnotíme a neděláme si z druhých posměšky, či zlehčujeme jejich pocity a prožitky, nenadááváme si a nepřerušujeme se, naopak se necháváme dlouze vymluvit. Tomuto nám mohou napomoci různé pomůcky, jako přehazování si míčku, kdy mluví pouze ten, jež balonek drží, nebo když se sedí v kruhu a nechává se popořadě vyjádřit každý účastník zpětné vazby a podobně.
- f) **Moderování** zpětné vazby. Pokládáme tedy jako moderátor zpětné vazby vhodně cílené předem připravené i nepřípravené otázky na oblasti, které nás zajímají a které si chceme ověřit. Vesměs vhodnou moderací a koordinací provádíme bod b). Důležité je jako moderátor zpětné vazby, neobhajovat jednotlivé věci stejně tak jako se neurážet z negativní zpětné vazby. Neboť naopak ta, je ta nejcennější, právě díky ní je nám především umožněno odhalit skryté chyby a nedostatky.
- g) **Poslední prostor k vyjádření**. Před koncem zpětné vazby ještě jednou vyzveme účastníky otevřenou otázkou, zda se ještě nechtějí vyjádřit k čemukoliv, co dosud nepadlo a nezaznělo.
- h) **Ukončení** zpětné vazby. Nakonec účastníkům zpětné vazby poděkujeme, řekneme, že si ceníme jejich názorů a připomínek a v dobrém a pozitivním duchu se opět rozejdeme.

- i) **Zhodnocení** zpětné vazby. Po ukončení zpětné vazby se případně s dalšími vedoucími zamyslíme nad jednotlivými poznatky, které zhodnotíme a vyvodíme, zdali program proběhl úspěšně, tedy ověříme, zda proběhl dle plánovaných předpokladů. V neposlední řadě se zamyslíme nad oblastmi pro zlepšení.
- j) **Předání poznatků** zpětné vazby. Nabyté poznatky zpětné vazby vhodně zaznamenejme pro následné další využití a předáme hlavnímu vedoucímu tábora, případně dalším vedoucím, kteří na jejím základě stanoví nápravná opatření, aby se případné komplikace a chyby už znovu neobjevovali.

## 10.5 A - Act

Ve fázi Act si na konkrétním příkladu uvedeme náplň školení pro začínající novou generaci vedoucích, tedy pro účastníky tábora, kteří jedou poprvé na tábor v pozici vedoucího. Tímto školením začleníme do chodu tábora nově připravené vedoucí, kterým předáme své dosavadní znalosti a zkušenosti. Návrh náplně tohoto školení pro začínající vedoucí nalezneme podrobně v příloze 1. Toto školení je rozděleno do čtyř částí, které se zabývají:

- Obecným představením pozice vedoucího na táboře, především z pohledu jeho přístupu a jeho hodnot.
- Seznámením se s jednotlivými pozicemi vedoucích, tedy již konkrétními povinnostmi daných funkcí.
- Stanovením pravidelných programových schůzek.
- Seznámením se s chodem tábora pro jednotlivé role vedoucího.

## 10.6 Zhodnocení

V této poslední kapitole jsme se zabývali Demingovým cyklem PDCA, na který jsme se podívali spíše z pohledu procesního, ve kterém jsme si charakterizovali podstatu procesu každého daného kroku cyklu zvlášť. Jednotlivé oblasti pro zlepšení jsme tak dosadili do jednotlivých kroků cyklu. To nám umožnilo na konkrétních příkladech charakterizovat a podchytit myšlenky jednotlivých kroků cyklu. Čímž jsme do chodu tábora zavedli podstatu a hlavně myšlenku tohoto cyklu, kterou je neustálý postup plánování, provádění, ověřování a zavádění.

V rámci prvního kroku Plan jsme na praktickém výstupu popsali jednotlivé kroky plánování. Ve druhém kroku Do jsme navázali na aktivní myšlení a zavedli a názorně předvedli otevřený pozitivní způsob vyjadřování, který nám ulehčí vzájemnou interpersonální

komunikaci. Ve třetím kroku Check jsme se věnovali vedení zpětné vazby, kde jsme si opět stanovili jednotlivé body jejího postupu. V posledním kroku Act jsme sestavili v rámci samostatné přílohy celou náplň školení pro začínající vedoucí, která se skládala ze tří částí. Při vytváření tohoto školení jsme vycházeli ze všech doposud nabytých znalostí. V rámci tohoto školení tak můžeme spatřit prvky organizační kultury, organizační struktury, odkazy na procesní mapy a podobně.

## 11 ZÁVĚR

V první části práce jsme se zabírali problematikou managementu v rámci organizace. Začali jsme od obecných záležitostí a výzev, se kterými se management dennodenně potýká. Probrali jsme oblast motivace pracovníků, abychom si dokázali dát do souvislosti jejich hodnoty a potřeby, které musí být v první řadě naplněny, abychom následně mohli od pracovníků očekávat patřičné výkony, aby se dosáhlo uspokojení na obou stranách. Dále jsme se zabývali stěžejní problematikou pracovního přístupu, ve které jsme si ukázali důležitost aktivního postoje, neboť je s ním úzce spojeno celkové pozitivní myšlení, jehož idea nás provázela celou prací. Všechny tyto oblasti nám pak vyústily do organizační kultury, jejíž správné pochopení nám umožňuje vhodně a pružně reagovat na jednotlivé potřeby samotné organizace.

Po seznámení se s jednotlivými záležitostmi managementu jsme se následně přesunuli do oblasti vybraných moderních systémů managementu. Začali jsme u nejvýše postaveného, tedy u strategického managementu, v rámci kterého jsme se seznámili se strategickým cyklem a teorií modrého oceánu. Abychom řídili organizaci kvalitně, představili jsme si dílčí koncepcie managementu kvality, ve kterém jsme se soustředili zejména na koncepci ISO a koncepci komplexního řízení kvality, jenž jsou tváří moderního přístupu vedení kvality. Aby byla organizace schopna reagovat na rychle se vyvíjející dobu, zabrousili jsme do managementu změny, u kterého jsme si představili samotný proces změny a obeznámili se s problematikou odpor vůči těmto změnám. Dále následoval výkonnostní management, abychom dokázali v organizaci podchytit řízení výkonnosti jednotlivých pracovníků a dokázali spojit jejich dílčí cíle s cíli a vizí společnosti. Tuto oblast vybraných systémů managementu jsme ukončili managementem lidských zdrojů, neboť samotný člověk je tím nejdůležitějším článkem organizace a tak je klíčové neustále pracovat na jeho celkovém rozvoji.

Po osvojení celkové problematiky managementu jsme plynule navázali v jeho filosofii do oblasti vybrané organizace. Nejdříve jsme si však představili samotný neziskový sektor, který se svým přístupem od sektoru ziskového lehce odlišuje. To je dáno zejména tím, že u těchto organizací není účelem dosažení zisku a obecně fungováním na jiných základních hodnotách. V rámci neziskového sektoru jsme se soustředili na oblast spolků, kam řadíme i naši vybranou organizaci. Následně jsme se důsledně seznámili s turistickým oddílem mládeže, s jeho zařazením, organizační kulturou, abychom pochopili jeho dílčí hodnoty a způsob uvažování. Dále jsme si charakterizovali organizační strukturu, v rámci které jsme pro přehlednost vytvořili organigram a nakonec jsme identifikovali a zhodnotili jednotlivé možné oblasti pro zlepšení.

V další části jsme se zabývali aplikací vybraných prvků z prostředí ziskového sektoru. Inspirovali jsme se normou ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality – Požadavky a zavedli procesní řízení, v rámci kterého jsme identifikovali a zhodnotili

jednotlivé procesy, na základě kterých jsme následně vytvořili a popsali jednotlivé procesní mapy.

Nakonec jsme opět v duchu normy ČSN EN ISO 9001:2016 v organizaci zavedli myšlenku Demingova cyklu PDCA, jehož podstatu jednotlivých kroků jsme si osvojili na základě praktických výstupů u jednotlivých dříve identifikovaných oblastí pro zlepšení.

V případné návaznosti na tuto práci bychom vytvořili a důsledně popsali řídicí proces, který v nynějším stavu v organizaci není zcela jasně charakterizován, čímž pádem není zcela podchycen. Následně bychom mohli navázat právě v oblasti procesního řízení, kde bychom mohli jednotlivé procesy dále optimalizovat a pevně zakořenit proces neustálého zlepšování, který jsme v organizaci uvedli v rámci Demingova cyklu. A v neposlední řadě bychom dále mohli pokračovat postupným zaváděním jednotlivých vybraných přístupů a metod systému managementu.

Celkově jsme tak v práci, mimo jiné, zachytili i myšlenku proaktivního pozitivního přístupu myšlení a obecně filozofii moderního postoje managementu.

## 12 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BURÝ, Alois. *Teorie systémů a řízení* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://homen.vsb.cz/~bur50/tar07.pdf>
- [2] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [3] GAUCI, Paul. *MGT2160: Managing Organisations*. University of Malta, 2015.
- [4] Herzberg's Two Factor Motivation Theory. *ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/herzbergs-two-factor-theory>
- [5] HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness Essentials, c2003. ISBN 0-06-055953-5.
- [6] HINES, Peter. *Staying lean: thriving, not just surviving*. 2nd ed. New York: CRC Press/Productivity Press, c2011. ISBN 9781439826171.
- [7] SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, c2010. ISBN 978-0-470-18586-5.
- [8] JANČÍKOVÁ, Alexandra. *Organizační kultura a řízení kvality*. Brno, 2008. Dizertační práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Růžena Lukášová.
- [9] Organizační kultura. *ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>
- [10] Strategické řízení. *ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-03-013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>
- [11] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [12] KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-128-3.
- [13] NOVÁK, Adam. Strategie modrého oceánu: Snadnější cesta k průlomové inovaci. *Marketingové noviny* [online]. 2012 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_11076/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11076/)
- [14] HUTYRA, Milan. *Management jakosti* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2008 [cit. 2017-03-16]. ISBN 978-80-248-1484-1.



- [15] ČSN EN ISO 9000:2016. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.
- [16] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1071-6.
- [17] Řízení změn. *ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>
- [18] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [19] GAUCI, Paul. *MGT3041: Human Resource Management*. University of Malta, 2015.
- [20] Metody vzdělávání na pracovišti. *ManagementMania.com* [online]. 2016 [cit. 2017-04-013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>
- [21] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.
- [22] TOMAŠČÁKOVÁ, Marcela. *Průvodce novým občanským zákoníkem pro NNO* [online]. Brno: Asociace nestátních neziskových organizací JMK [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.annojmk.cz/sites/all/files/pravni-poradenstvi/pruvodce-novym-obcanskym-zakonikem-pro-nno-2014.pdf>
- [23] ŠVESTKOVÁ, Renata. *Nezisková sféra* [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2006 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: [http://www.zsf.jcu.cz/cs/vzdelavani-a-studium/studijni-programy-obory-kurzy/podpurne-studijni-texty/rpb/kss/neziskova\\_sfera.pdf](http://www.zsf.jcu.cz/cs/vzdelavani-a-studium/studijni-programy-obory-kurzy/podpurne-studijni-texty/rpb/kss/neziskova_sfera.pdf)
- [24] Co je Asociace TOM?. *Asociace turistických oddílů mládeže* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.a-tom.cz/asociace-tom/co-je-asociace-tom>
- [25] Asociace TOM ČR. *Obchodní, živnostenský rejstřík, ARES* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z <http://rejstrik.penize.cz/75024021-asociace-tom-cr-tom-0412-kasiopea>
- [26] KLIMEŠ, Cyril. *Modelování podnikových procesů* [online]. Ostrava, 2014 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www1.osu.cz/~zacek/mopop/mopop.pdf>
- [27] VOŘÍŠEK, Jiří. *Vliv podrobnosti definice procesu a úrovně CMM na charakteristiky procesu* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, [cit. 2017-05-11]. Dostupné z: [www.cssi.cz/cssi/system/files/cssi/sem-zralost-vorisek.pdf](http://www.cssi.cz/cssi/system/files/cssi/sem-zralost-vorisek.pdf)
- [28] Shutterstock [obrázek]. *Sketch of iceberg* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://image.shutterstock.com/z/stock-vector-sketch-of-iceberg-vector-illustration-296453783.jpg>
- [29] Asociace TOM [obrázek]. *A-TOM logo* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: [http://www.a-tom.cz/sites/default/files/styles/large/public/images/a-tom\\_logo.png](http://www.a-tom.cz/sites/default/files/styles/large/public/images/a-tom_logo.png)

## 13 SEZNAM ZKRATEK, TABULEK A OBRÁZKŮ

### 13.1 Seznam zkratk

Označení	Popis
Angl.	Angličtina
API	American Petroleum Institute (Americký ropný institut)
AQAP	Allied Quality Assurance Publications
ASME	American Society of Mechanical Engineers (Americké společenství strojních inženýrů)
A-TOM	Asociace turistických oddílů mládeže
CCM	Capability Maturity Model
ČSN	Česká technická norma
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Evropská norma
GQM	Global Quality Management (Globální management kvality)
HRM	Human Resource Management
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NGO	Non-Governmental Organization
NNO	Nestátní neziskové organizace
NOZ	Nový občanský zákoník
PDCA	Demingův cyklus (Plan, Do, Check, Act)
PEST	Politicko-legislativní vlivy, Ekonomické faktory, Sociálně-kulturní faktory, Technologické vlivy
QMS	Quality Management System (Systém managementu kvality)
SWOT	Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby
TOM	Turistický oddíl mládeže
TQM	Total Quality Management (Komplexní management kvality)
VDA	Verband der Automobilindustrie (Asociace automobilního průmyslu)

## 13.2 Seznam tabulek

Tab 1)	Porovnání pasivního a aktivního pracovního přístupu .....	26
Tab 2)	Silné a slabé stránky NNO [23].....	53
Tab 3)	Obsah stanov [22].....	54
Tab 4)	Porovnání otevřeného a uzavřeného způsobu vyjadřování .....	90

## 13.3 Seznam obrázků

Obr. 1)	Rozšířená Maslowova hierarchie potřeb .....	24
Obr. 2)	„Ledovcové“ znázornění organizační kultury [28] .....	29
Obr. 3)	Strategický cyklus .....	34
Obr. 4)	Proces změny u jednotlivce .....	42
Obr. 5)	Proces řízení výkonnosti .....	44
Obr. 6)	Cyklus školení .....	48
Obr. 7)	Dělení neziskových organizací.....	51
Obr. 8)	Zařazení turistického oddílu mládeže do neziskových organizací.....	57
Obr. 9)	Znak Asociace turistických oddílů mládeže [29] .....	58
Obr. 10)	Organigram.....	61
Obr. 11)	Identifikace procesů .....	69
Obr. 12)	Proces táborového programu.....	70
Obr. 13)	Proces kuchyně.....	72
Obr. 14)	Proces zásobování .....	73
Obr. 15)	Legenda k procesním mapám.....	75
Obr. 16)	Procesní mapa přípravy ostatního programu.....	76
Obr. 17)	Procesní mapa přípravy celotáborové hry .....	78
Obr. 18)	Procesní mapa táborového programu .....	80
Obr. 19)	Procesní mapa kuchyně .....	82
Obr. 20)	Procesní mapa zásobování .....	84
Obr. 21)	Demingův zlepšovací cyklus PDCA .....	87

## 14 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Návrh školení pro začínající vedoucí



# PŘÍLOHA 1

## Návrh školení pro začínající vedoucí

### *První část*

#### **Pozice vedoucího na táboře**

- Na prvním místě jsou děti
- Jít příkladem, být vzorem
- Děti nesmí mít strach oslovit vedoucího, svěřit se s problémem
- Věnovat se dětem, být jim vždy k dispozici
- Nezneužívat role vedoucího
- Okatě nepoukazovat na výhody vedoucího
- Nepoužívat sprostá slova
- Snažit se být nestranným
- Vnímat potřeby dětí a předat informace dále
- Motivovat děti
- Nepomlouvat vedoucí před dětmi (naopak rozumně vysvětlit situaci)
- Nehádat se mezi sebou před dětmi
- Neshazovat autoritu druhého vedoucího před dětmi
  - Vyřešit rozpor v soukromý, na schůzce, přiměřeně během výkladu
- Dbát na důslednost a řád
  - Poklizení půjčených věcí
  - Odpadky
  - Čistota
- Dbát, aby se po večerce v prostoru tábořiště chovalo tiše
- Poslouchat pokyny zdravotníka a dohlížet na jejich plnění
- Dbát na dodržování pravidel a sám tyto pravidla neporušovat
  - Nejen u her, ale obecně i pravidel tábora
- Dbát na opatrnost, prevenci a bezpečí dětí

### **Družinovní vedoucí**

- Jsou prvním článkem mezi dětmi a vedoucími, podávají zpětnou vazbu ostatním vedoucím
- Uspávají děti (důslednost večerky a večerní hygieny)
- Dohlíží na jejich hygienu
- Mají přehled o pohybu dětí
- Kontrolují počet dětí ve družině, nejen při návratu z večerní hry, ale při návratu odkudkoli, rovněž i při předávání dětí na program
- Mají přehled o zdravotním stavu dětí ve své družince
- Motivují děti
- Dbají na důslednost a řád
  - Nástupy (jídlo, hlavní apod.)
  - Oblékání
  - Pořádek ve stanu
  - Odpadky
- Mladší družinovní vedoucí se účastní programu pro děti a pomáhají vedoucím u programu
- Starší družinovní vedoucí se účastní programu v případě potřeby (zeptat se programového vedoucího, který má hru na starosti)
- V případě neúčasti na programu pomáhají programovým vedoucím, popř. kde je třeba
- Kontrolují děti u jídla, hlavně mladší družinovní vedoucí
  - Jestli dodržují řádný příjem jídla apod.
- Sledují psychický stav dětí, jejich potřeby – řeší je sami nebo o nich informují příslušnou osobu - zdravotník, hlavní vedoucí tábora, kuchyni, programový vedoucí

### **Programoví vedoucí**

- Více způsobů vedení týmu
  - Přidělování, rozebírání
  - Větší skupina, menší týmy
  - Vytvořit denní odpovědné vedoucí za program, kteří koordinují zbytek v týmu
- Rozdělují si program – zodpovědnost za jeho kvalitní provedení
- Připravují program na úrovni programových vedoucích

- Na velkých společných schůzkách předávají informace zbytku vedoucím o následujícím programu
- Koordinují program a hlídají časový rozpis dne, manažer chodu dne (manažer času)
- Rozebírají si a spolupracují s ostatními volnými vedoucími na hře/programu
- Konzultují program s celotýmovým vedoucím
- Provádějí zpětnou vazbu o programu
- Upravují program dle aktuálních požadavků
- Konzultují dlouhodobý plán programu se zdravotníkem

### **Vedoucí celotáborové hry**

- Zodpovídají za celotáborovou hru
- Konzultují dlouhodobější vyhlídku se zdravotníkem, hlavním vedoucím tábora a programovým vedoucím

### *Třetí část*

#### **Programové schůzky**

- Po obědě se sejít v jídelně a zkoordinovat program na zbytek dne
- Po večerním programu, popř. uspaní dětí
- Kdykoliv kdy se svolá porada

### *Čtvrtá část*

#### **Chod tábora pro vedoucího družiny**

- Ráno vstává s (před) budíčkem a dohlíží na probouzející se děti
- Následuje příkladná rozcvička
  - Různorodé, motivující, zaměřené, zábavné
  - Podle stavu dětí
- Dohlíží na ranní hygienu dětí, pořádek ve stanech a přípravu na snídani
- Po snídani dohlíží na ustrojení dětí na nástup a pořádek v jejich stanech
- Dohlíží na řádný průběh nástupu (zpětná vazba nevhodného chování)
- Připravuje se na program
- Po bodování dětí je předává na program, zajistí, aby byly všichni přítomni a správně ustrojeni, dohlíží, aby děti poslouchaly pokyny programového vedoucího



- Účastní se programu, nebo pomáhá s chodem tábora
- Po skončení programu, dohlíží na přípravu dětí na oběd
- Po obědě jde na schůzku a dostává pokyny a informace o nadcházejícím programu
- Svolává a předává děti na odpolední program I + II
- Před večeří opět organizuje děti k přípravě na večeři
- Po večeři se účastní krátké informační schůzky o večerním programu
- Dohlíží na přípravu dětí na večerní nástup a jejich hygienu
- Po nástupu kontrolují správné oblečení dětí na večerní program a připravené spaní
  - Nachystaný spacák, pyžamo a baterka na dosah
- Předávají děti na večerní program
- Kontrolují děti, že se všechny vrátily z večerního programu
- Ukládají děti do postele
  - Zkontrolování, že jsou všechny děti ve svých stanech, že jsou převlečené, v psychické i zdravotní pohodě a u mladších ještě že jsou vyčůraní
- Po uložení dětí jde následně na večerní poradu

### **Chod tábora pro programového vedoucího**

- Po snídani organizuje a zajišťuje dopolední program I + II
- Pokud se neúčastní programu, věnuje se přípravě dalšího programu, nebo potřebám chodu tábora
- Svolává interní porady, aby byl po obědě schopen odprezentovat ostatním vedoucím návrh programu na zbytek dne
- Po obědě svolává schůzku a informuje ostatní vedoucí o programu na zbytek dne, bere si potřebné vedoucí na pomoc
- Zajišťuje program na odpoledne I + II
- Svolává interní porady, aby byl po večerním programu schopen odprezentovat ostatním vedoucím návrh programu na další den
- Presentují dlouhodobý programový plán tábora (pro zajištění / splnění materiálních, personálních, hygienických a dalších požadavků)

### **Chod tábora pro vedoucího celotáborové hry**

- Zodpovídá za průběh celotáborové hry
- Rozvrhne si den dle potřeb a chodu celotáborové hry

- Účastní se schůzek vedoucích (po obědě, večer, nebo kdy je třeba)
- Předává informace o dění celotáborové hry
- Konzultuje zařazení celového programu s programovým a hlavním vedoucím, popř. zdravotníkem

### **Chod tábora pro kuchyni**

- Spolu s hlavním vedoucím tábora a zdravotníkem sestavuje jídelníček
- Komunikuje s odpovědným programovým vedoucím o včasném výdeji jídla
- Dbá na pořádek v kuchyni a čerstvost potravin
- Spolu s pověřeným vedoucím / manažerem služby organizuje službu
- Stará se o přípravu jídla pro celý tábor
- Rozvrhne si den dle potřeb a chodu kuchyně

### **Chod tábora pro zdravotníka**

- Zdravotník konzultuje své požadavky s hlavním vedoucím tábora
- Spolu s hlavním vedoucím tábora má jedno z hlavních slov a jeho požadavky se musí respektovat
- Je zodpovědný za celkovou hygienu a zdravotní stav účastníků
- Podle dané situace si organizuje a plní svoje povinnosti
- Je informován a kontroluje jídelníček i program
- Předává pokyny družinovým vedoucím o zajištění bezpečnosti a dodržování hygieny
- Komunikuje společně s hlavním vedoucím tábora s rodiči o zdravotním stavu jejich dětí
- Vede zdravotní záznamy a dokumentaci

### **Chod tábora pro hlavního vedoucího tábora**

- Má přehled o celém dění v táboře
- Účastní se schůzek, umožňuje li mu to chod tábora
- Spolu se zdravotníkem má jedno z hlavních slov a jeho požadavky se musí respektovat
- Komunikuje s rodiči
- Stará se o celkový chod tábora
- Řeší závažné problémy
- Řeší mezilidské stavy a naslouchá požadavkům vedoucím i dětem